

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA SOCIALNO DELO**

DIPLOMSKA NALOGA

**ORGANIZACIJSKA KULTURA IN KLIMA V
DOMU POČITKA MENGEŠ**

Mentor: doc. dr. Liljana Rihter

Martina Jelaska

LJUBLJANA 2013

PODATKI O DIPLOMSKI NALOGI

Ime in Priimek: Martina Jelaska

Naslov diplomske naloge: Organizacijska kultura in klima v Domu počitka Mengeš

Kraj: Ljubljana

Leto: 2013

Število strani: 94 **Število slik:** 10 **Število grafov:** 21 **Število tabel:** 6 **Število prilog:** 6

Mentor: doc. dr. Liljana Rihter

Ključne besede: organizacija, organizacijsko vedenje, ravnanje s človeškimi viri, organizacijska kultura, organizacijska klima, zadovoljstvo zaposlenih, socialno delo v delovnem okolju

Povzetek:

Posameznik je pomemben element organizacije. Organizacijska klima je vzdušje v organizaciji, ki vpliva na vedenje ljudi in njihove zmogljivosti. Zadovoljstvo zaposlenih je občutek, zaradi katerega se zaposleni radi vračajo na delo in med sodelavce. Organizacijska kultura, organizacijska klima, ravnanje z ljudmi pri delu in zadovoljstvo zaposlenih so povezani dejavniki ter vplivajo drug na drugega. Z raziskavo o organizacijski klimi in zadovoljstvu zaposlenih, ki sem jo izvedla v Domu počitka Mengeš, sem želela ugotoviti, kako zaposleni dojemajo in ocenjujejo organizacijsko klimo in zadovoljstvo pri delu. Ugotovila sem, da sta organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih podobno ocenjena. Povprečna ocena organizacijske klime znaša 3,863, povprečna ocena zadovoljstva pa znaša 3,895. Najslabše ocenjene dimenzije klime so nagrajevanje, razvoj kariere in notranji odnosi. Najbolje ocenjene dimenzije klime so: odnos do kakovosti, pripadnost organizaciji, motivacija in zavzetost. Najslabše ocenjeni vidiki zadovoljstva z delom so: plača, napredovanje in status. Najbolje ocenjeni vidiki zadovoljstva z delom so: stalnost zaposlitve, nadrejeni in delo.

Title: Organizational culture and climate in „Dom počitka Mengeš“ institution

Key words: organization, organizational behaviour, human resources management, organizational culture, organizational atmosphere, satisfaction of employees, social work in labour environs

Abstract:

Single person is an important part of organization. Organizational climate is a frame of minds in organization that influences on human behaviour and their possibilities. The satisfaction of employees is a sensation because of that the employees willingly return to work and among associates. Organizational culture, organizational climate, human resources management and satisfaction of employees are linked factors that influence one another. By exploring organizational climate and pleasure of employees, that I conducted in „Dom počitka Mengeš“ institution, I intended to learn in what manner the employees experience and score organizational climate, as well as, satisfaction of workers. The conclusion was that organizational climate and satisfaction of employees were equally scored. The average score of organizational climate is 3.863 and average score of satisfaction is 3.895. The poorest scored dimensions of atmosphere are: rewarding, career development, internal relationships, and top scored are: relationship to quality, membership in an organization, motivation and devotion to one's own occupation. The weakest scored items of pleasure in professional work are: salary, progress and rank, and the best scored are: stability of employment, senior-official and nature of business.

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA SOCIALNO DELO**

DIPLOMSKA NALOGA

**ORGANIZACIJSKA KULTURA IN KLIMA V
DOMU POČITKA MENGEŠ**

Mentor: doc. dr. Liljana Rihter

Martina Jelaska

LJUBLJANA 2013

Predgovor

Posamezniki oziroma zaposleni v organizaciji s svojimi lastnostmi, izkušnjami ter znanji postajajo pomemben element organizacije, saj najbolj prispevajo k učinkovitosti in uspešnosti poslovanja. Glede na trenutne razmere na trgu lahko vidimo, da se ne upoštevajo dovolj oziroma da so najbolj prizadeti. V organizacijah gledajo, kako zmanjšati stroške in izboljšati poslovanje s tem pa tudi učinkovitost in uspešnost. Posledično s tem se zmanjšuje število zaposlenih v organizacijah in povečuje njihov obseg dela, s tem pa tudi obseg dela na zaposlenega. To vpliva na počutje zaposlenih, njihov odnos do dela oziroma na kakovost celotnega življenja, saj zaposleni danes večino svojega časa preživijo na delovnem mestu, v delovnem okolju, ki ga delijo s sodelavci. Zato je tudi pomembno, kako se posameznik počuti v organizaciji, kakšno je vzdušje v njej, kakšna so pravila, vrednote in norme podjetja, kakšni so odnosi in komunikacija ter kako se ravna s človeškimi viri. To vse in še mnogi drugi dejavniki vplivajo na delo posameznika.

O temi diplomske naloge sem razmišljala kar nekaj časa. Zanima me področje delovnega okolja, ravnanje s kadri; k izboru teme pa je še dodatno prispevalo trenutno dogajanje na trgu, saj me zanima, kako trenutno dogajanje vpliva na vzdušje v delovni organizaciji in na zadovoljstvo zaposlenih. Z izborom organizacije, kjer bi opravila raziskavo, sem imela kar nekaj težav. Z organizacijo, v kateri sem prvotno želela opraviti raziskavo, sem prepozno stopila v stik in so že imeli študentko z druge fakultete. Zato sem se odločila za drugo organizacijo, kjer sta bili socialna delavka in direktorica navdušeni in veseli moje ideje. Pogoj, da lahko zbiram podatke v njihovi organizaciji, je bil, da tudi njim posredujem rezultate, ker sta tudi sami menili, da jim bodo rezultati v korist ter v pomoč pri nadaljnjem delovanju in doseganju ciljev in uspešnosti. Zato bom z rezultati diplomske naloge seznanila tudi organizacijo, kjer sem opravila raziskavo in jim podala predloge za izboljšanje položaja oziroma delovnega okolja.

Cilj in namen diplomske naloge je predstaviti teoretična spoznanja na področju organizacijske klime in z njo povezane pojme, to so organizacijsko vedenje, organizacijska kultura, zadovoljstvo zaposlenih ter ravnanje s človeškimi viri. V diplomski nalogi sem predstavila pojem in pomen organizacijske klime in z njo povezane pojme ter pomen socialnega dela v

delovnem okolju. Nadaljevala sem s predstavitvijo organizacije, opisom problema, predstavitvijo in interpretacijo dobljenih rezultatov. Končala sem s povzetkom temeljnih ugotovitev in s predlogi za izboljšavo izbrane tematike.

Zahvaljujem se mentorici, doc. dr. Liljani Rihter, za potrpežljivost in pomoč pri pisanju diplomske naloge; socialni delavki Katarini Pezdirc in direktorici Ireni Gričar v Domu počitka Mengeš, ker sta mi omogočili izvedbo raziskave ter zaposlenim, da so si vzeli čas in izpolnili vprašalnike.

Zahvaljujem se tudi fantu Juretu, ki mi je bil v oporo in pomoč ter je verjel vame.

Kazalo

1. Teoretski uvod	7
1.1. Človek in organizacija	7
1.1.1. Organizacijsko vedenje	7
1.1.1.1. Opredelitev organizacijskega vedenja	7
1.1.1.2. Posameznik in skupina	11
1.1.2. Človeški viri in ravnanje z njimi	12
1.1.2.1. Opredelitev človeških virov	12
1.1.2.2. Upravljanje človeških virov	15
1.1.3. Organizacijska kultura	17
1.1.3.1. Opredelitev organizacijske kulture	17
1.1.3.2. Značilnosti organizacijske kulture	20
1.1.3.3. Sestavine in elementi kulture	21
1.1.3.4. Funkcija organizacijske kulture	24
1.1.3.5. Tipologija organizacijske kulture	27
1.1.3.6. Oblikovanje organizacijske kulture	29
1.1.4. Organizacijska klima	32
1.1.4.1. Opredelitev organizacijske klime	32
1.1.4.2. Dimenzije organizacijske klime	34
1.1.4.3. Razlike med organizacijsko kulturo in klimo	39
1.1.4.4. Merjenje kulture in klime	41
1.1.5. Zadovoljstvo zaposlenih	44
1.1.5.1. Opredelitev zadovoljstva zaposlenih	44
1.1.5.2. Upravljanje zadovoljstva zaposlenih	47
1.1.5.3. Merjenje zadovoljstva zaposlenih	48
1.2. Socialno delo v delovnem okolju oziroma delovni organizaciji	49
1.3. Dom počitka Mengeš	52
1.3.1. Predstavitev	52
1.3.2. Enota Trzin	53
2. Problem	55
3. Metodologija	58
3.1 Vrsta raziskave in spremenljivke	58

3.2. Merski instrumenti in viri podatkov	59
3.3. Populacija.....	60
3.4. Zbiranje podatkov	60
3.5. Obdelava in analiza podatkov	61
4. Rezultati.....	63
4.1. Demografski podatki.....	63
4.2. Rezultati po dimenzijah organizacijske klime	66
4.3. Rezultati zadovoljstva zaposlenih.....	77
4.3. Testiranje hipotez.....	80
5. Razprava	84
6. Sklepi.....	87
7. Predlogi.....	88
8. Literatura	91
9. Priloge.....	95

Kazalo slik

Slika 1. 1: Spoznanja posameznih znanosti.....	9
Slika 1. 2: Model organizacijske kulture, organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih ...	12
Slika 1. 3: Pojavi, ki vplivajo na ravnanje z ljudmi pri delu	14
Slika 1. 4: Temeljni elementi organizacijske kulture	22
Slika 1. 5: Ravni kulture	24
Slika 1. 6: Tipi kulture po Handy	28
Slika 1. 7: Tipi kulture po Deal in Kennedyju.....	29
Slika 1. 8: Analiza in oblikovanje kulture	31
Slika 1. 9: Elementi organizacijske klime	34
Slika 1. 10: Razlike med organizacijsko kulturo in klimo	41

Kazalo grafov

Graf 4. 1: Spol anketirancev	63
Graf 4. 2: Starost anketirancev	63
Graf 4. 3: Staž anketirancev v organizaciji.....	64
Graf 4. 4: Izobrazba anketirancev.....	64
Graf 4. 5: Služba, v kateri so anketiranci zaposleni	65
Graf 4. 6: Dimenzije organizacijske klime	66
Graf 4. 7: Odnos do kakovosti.....	67
Graf 4. 8: Inovativnost, iniciativnost	67
Graf 4. 9: Motivacija in zavzetost	68
Graf 4. 10: Pripadnost organizaciji.....	69
Graf 4. 11: Notranji odnosi.....	69
Graf 4. 12: Poznavanje poslanstva, višje in ciljeve	70
Graf 4. 13: Organiziranost	71
Graf 4. 14: Vodenje	71
Graf 4. 15: Notranje komuniciranje in informiranje.....	72
Graf 4. 16: Razvoj kariere	73
Graf 4. 17: Nagrajevanje	73
Graf 4. 18: Strokovna usposobljenost in učenje	74
Graf 4. 19: Organizacijska klima po demografskih podatkih.....	75
Graf 4. 20: Zadovoljstvo zaposlenih.....	77
Graf 4. 21: Zadovoljstvo zaposlenih po demografskih podatkih.....	78

Kazalo tabel

Tabela 3. 1: Število anketirancev	60
Tabela 3. 2: Izpolnjene ankete	61
Tabela 4. 1: Najslabše ocenjene dimenzije organizacijske klime	80
Tabela 4. 2: Ocenjevanje organizacijske klime po stažu	81
Tabela 4. 3: Zadovoljstvo zaposlenih po službah	82
Tabela 4. 4: Povezanost organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih	83

1. Teoretski uvod

1.1. Človek in organizacija

1.1.1. Organizacijsko vedenje

1.1.1.1 Opredelitev organizacijskega vedenja

Organizacija je človeška tvorba. To je sistem, ki mora imeti družbeni cilj. Posameznik kot tvorec organizacije in kot naravni element je obvezen element organizacije (Lipičnik 2005: 2). Organizacija je povezanost njenega nastanka, zgodovine, sociokulturnega konteksta, tehnologije in članov, ki v njej proizvajajo in oblikujejo sistem simbolov in pomenov (Mesner Andolšek 1995: 9). "Organizacija je socialna tvorba, sestavljena iz dveh ali več oseb, katerih delovanje je usmerjeno k doseganju skupnih ciljev." (Robbins 2005: 3)

Organizacija je orodje za doseganje določenih smotrov ter usklajeno zaporedje pravil. Cilj njenega obstoja je doseči končni cilj (Mesec 1992: 23). Dejavniki organizacije kot so: kulturno okolje; področje dejavnosti, v kateri organizacija deluje; velikost in starost; organizacijska struktura; vodenje, zaposleni itd., določajo delovanje organizacije in njene lastnosti. Po tem se razlikujejo organizacije med sabo (Černetič 2007: 281).

V vsaki organizaciji se izvajajo določeni procesi: temeljni procesi (operativne funkcije, proizvodne funkcije ...) in upravljalni procesi (upravljanje, management, vodenje). Z vidika organizacijskega vedenja je najpomembnejši človek, ki vzpostavlja odnose v organizaciji. Odnosi se v organizaciji vzpostavljajo med ljudmi, upravljanjem, managementom in vodenjem, določajo jih cilji, strukturiranost, velikost in druge organizacijske lastnosti. Za uspešno obvladovanje organizacijskega vedenja so potrebna znanja o vedenju ljudi, o kulturnem okolju ter managerske spretnosti. Organizacijsko vedenje je znanstvena disciplina ter skupek spretnosti, ki so potrebni za uspešno upravljanje in vodenje (Ivanko, Stare 2007: 1 – 2). Pugh (2007: XII) je organizacijsko vedenje opredelil kot "[...] vzpostavljanje odnosov med posamezniki in skupinami v procesih dela, vodenja in upravljanja [...]".

Organizacijsko vedenje je raziskovalno področje, ki preučuje vedenje in vpliv vedenja treh skupin v organizaciji: posameznika, skupine in strukture. Spoznanja o vedenju in vplivu omenjenih skupin so potrebna za učinkovitejše delovanje organizacije z namenom povečati

učinkovitost organizacije. Organizacijsko vedenje se ukvarja s tem, kaj ljudje delajo in kako njihovo vedenje vpliva na poslovanje organizacije (Robbins, Judge 2007: 9-10). Organizacijsko vedenje nas uči spoznati vedenje posameznikov in skupin v organizaciji. Razumeti njihovo vedenje je temelj razvoja managementa. Managerji morajo poleg osnovnih nalog vedeti tudi, kako bodo ukrepi vplivali na ljudi (Ivanko, Stare 2007: 3). Na organizacijsko vedenje vplivajo dejavniki, ki so odvisni od situacij in so različnega izvora. Na vedenje vpliva kultura, socialno okolje, klima, stališča, interesi, občutja, vrednote, spomin itn. (Ivanko, Stare 2007: 136)

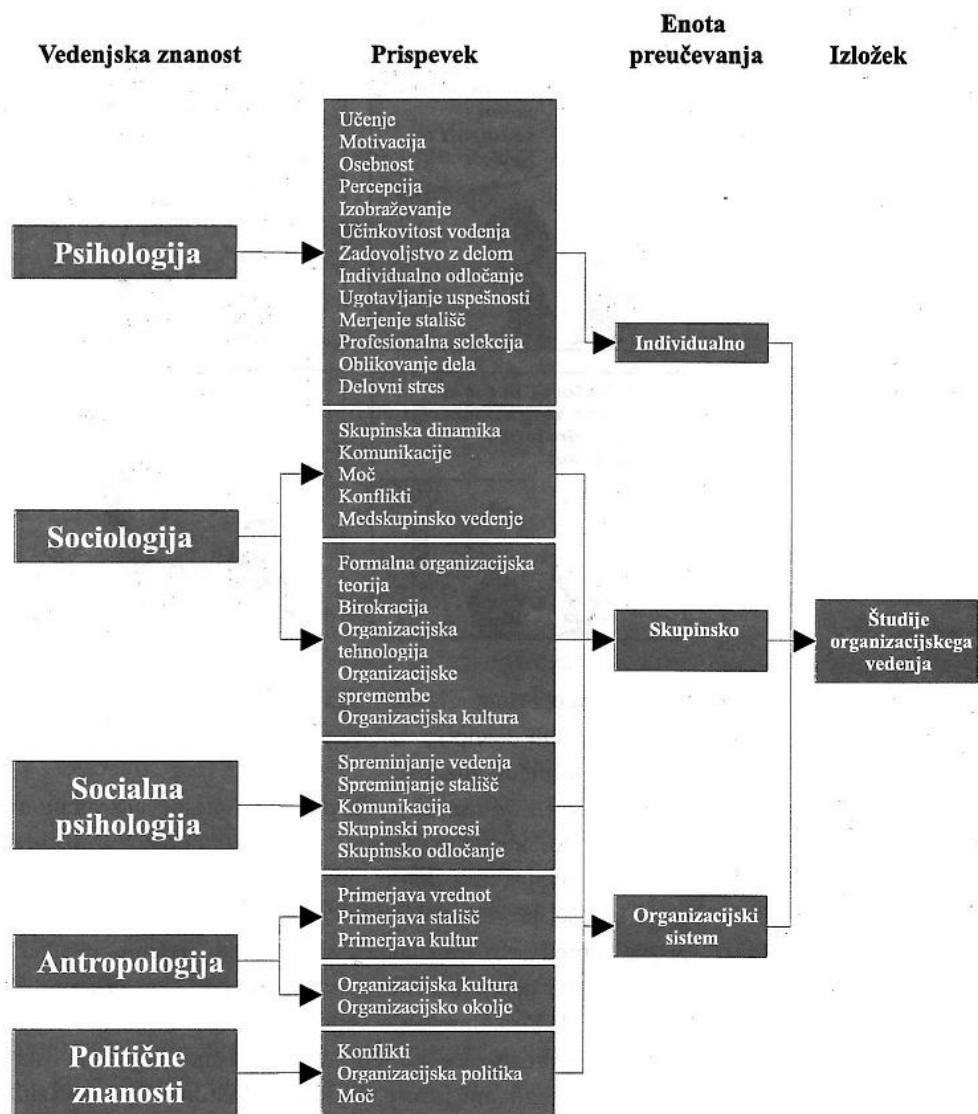
Namen proučevanja organizacijskega vedenja, je ugotoviti, kaj ljudje počnejo v organizaciji in kako to vpliva na uspešnost organizacije. Management pogosto pozablja na pomembnost vloge in vedenja posameznika in namesto, da bi upoštevali ugotovitve človekovega vedenja, upoštevajo svojo intuicijo (Lipičnik 1998: 23). Predmet preučevanja je tudi področje dela zaposlenih, npr.: odsotnost z dela, odhod iz organizacije, zadovoljstvo pri delu, produktivnost. Organizacijsko vedenje vključuje področje motivacije, medosebne komunikacije, pogajanja, reševanja konfliktov, učenja, vodenja, oblikovanja dela in drugo (Treven, Sriča 2001: 32).

Robbins (2005: 5-6) cilje raziskovanja organizacijskega vedenja deli v tri skupine: pojasnjevanje, predvidevanje, nadzorovanje vedenja zaposlenih. Pri pojasnjevanju gre za iskanje odgovora, zakaj je posameznik ali skupina izvedla neko dejavnost. Če se pojav želi razumeti, ga je potrebno razložiti. Npr. če več zaposlenih da odpoved, managerji poskušajo ugotoviti razlog za tako ravnanje ter želijo ugotoviti, ali bi to lahko preprečili. Pri predvidevanju gre za iskanje odgovora, kakšno vedenje se pričakuje, ko je določena akcija izvedena. Npr. managerje v tovarni zanima reakcija zaposlenih na novo opremo z roboti. Pri nadzorovanju vedenja gre za probleme nadzora. Ta cilj je označen kot sporen cilj, ker družba, v kateri živimo, temelji na osebni svobodi. Managerji ta cilj dojemajo kot prispevek k učinkovitosti pri delu. Poznavanje organizacijskega vedenja ima pomembno vlogo pri merjenju in povečanju organizacijske učinkovitosti.

Pri preučevanju vedenja se uporabljajo spoznanja iz psihologije, sociologije, socialne psihologije, antropologije in političnih znanosti. Psihologi prispevajo spoznanja o individualnem vedenju, učenju, motivaciji, osebnosti, percepciji, izobraževanju, zadovoljstvu

z delom, ugotavljanju uspešnosti, merjenju stališč itd. Sociologija prispeva spoznanja o skupinski dinamiki, komunikaciji, konfliktih, moči, itd. Tudi socialno psihologijo zanima preučevanje vedenja, stališč, komunikacije, skupinskega odločanja, in drugo. Antropologija skupinsko dogajanje poskuša pojasniti s primerjavo vrednot, stališč, kulturne različnosti narodov. Politčne znanosti prispevajo spoznanja o reševanju konfliktov glede organizacijske politike in moči. Z vedenjem ljudi se ukvarja kar nekaj disciplin, zato prihaja do različnih razlag človeškega vedenja (Lipičnik 1998: 23-24).

Slika 1. 1: Spoznanja posameznih znanosti



Vir: Lipičnik 1998: 24

Wagner III in Hollenbeck (Organizational Behaviour, 2002: 6, v Ivanko, Stare 2007: 5-7) pravita, da se organizacijsko vedenje proučuje s treh ravni: mikro, makro in mezo. Mikroorganizacijsko vedenje, ki ima psihološko usmerjenost, se ukvarja z vedenjem posameznika. Raziskuje: kako razlike v sposobnostih vplivajo na produktivnost zaposlenih; kaj motivira zaposlene; kako zaposleni na delovnih mestih razvijejo percepcije in kako vplivajo na njihovo vedenje. Mezoorganizacijsko vedenje se ukvarja z vedenjem ljudi v skupinah. Izvor ima v komunikologiji, socialni psihologiji in interaktivni sociologiji. Mezoorganizacijsko vedenje zanimajo oblike socializacije, ki opogumljajo sodelavce pri sodelovanju; znanja in spretnosti članov, ki so potrebni za delo v timu; ugotovitev managementa o uspešnem vodstvu. Za lažje delovanje tima je potrebno ugotoviti, kako posameznik deluje v timu ali sektorju in kakšna je komunikacija. Makroorganizacijsko vedenje zanima razumevanje organizacijskega vedenja v celotni organizaciji. Izvor ima v sociologiji, političnih vedah, antropologiji in ekonomiji. Makroorganizacijsko vedenje zanima, kako je moč razporejena v organizaciji, kako se rešujejo konflikti, kakšni mehanizmi so potrebni za usklajevanje dejavnosti; kakšna naj bo struktura v organizaciji. Jurina (Rukovođenje i organizacijsko ponašanje, 2003: 8, v Ivanko, Stare 2007: 7) opredeljuje še četrto raven t. i. interpersonalno vedenje, ki jo zanima medosebno komuniciranje, in sicer: kako se zaposleni vedejo do kolegov, podrejenih, vodij; kako se izrablja organizacijska moč; kako se zaposleni vedejo v konfliktnih situacijah.

Obstaja splošno prepričanje o potrebnih znanjih in spretnostih organizacijskega vedenja. Starejši viri navajajo tri veščine za organizacijsko vedenje: tehnična znanja, socialna in strateška znanja. Novejši viri za veščine organizacijskega vedenja navajajo: jasno komuniciranje, obvladovanje časa, odločanje, uspešno delegiranje, motiviranje ljudi, vodenje timov, vodenje sestankov, uspešno poučevanje, uspešno pogajanje, vodenje razgovorov, razumevanje in obvladovanje sprememb, zmanjševanje in obvladovanje stresa idr. (Ivanko, Stare 2007: 5-9)

1.1.1.2. Posameznik in skupina

Ljudje z vsemi svojimi lastnostmi, znanjem, izkušnjami in potrebami oblikujejo organizacijo. Managerji in vodje, ki želijo biti uspešni, morajo razumeti ljudi z vsemi njihovimi lastnostmi, znanji in izkušnjami. Organizacija kot skupina ne more delovati, dokler člani nimajo dodeljenih vlog in položaja. Temeljni element organizacije in vodenja je delovna skupina, ki jo tvorijo posamezniki. Položaj posameznika v organizaciji določa odnose z drugimi. Vsak zaposleni ima določeno mesto v organizaciji. Odnosi zunaj organizacije določajo, kaj mora in česa ne sme posameznik početi. Posamezniki imajo svoj status v organizaciji, ki je povezan z njihovo vlogo v organizaciji. Vloga izhaja iz položaja posameznika v organizaciji, ki se nanaša na celotno njegovo dejavnost. Položaj pove, kje je posameznik glede na druge ljudi, vloga pa pove, kaj posameznik dela. Najpogosteje so vloge določene institucionalno, s tem je tudi določen vzorec vedenja, ki se pričakuje od vsakogar. Posameznikova vloga je povezana z vlogami drugih, zato med njimi nastanejo vzajemni odnosi, ki so bolj odnosi med vlogami in ne odnosi med ljudmi (Ivanko, Stare 2007: 11-12).

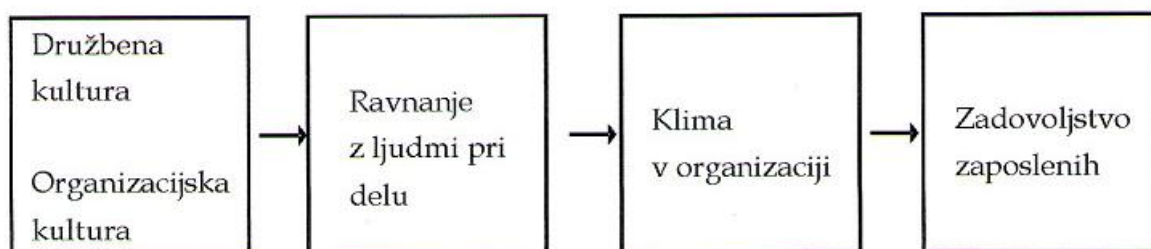
Posamezniki kot celovite osebnosti se združujejo in povezujejo v skupine. Skupina nastane zaradi opravljanja nalog v organizaciji v skladu s postavljenimi cilji organizacije. Posameznik povezuje delovne naloge, interese, ideje, izkušnje, želje idr., zato med člani prihaja do medsebojnih interakcij. Med člani so značilna tudi nasprotovanja. Stabilnost skupine zagotavljajo cilji skupine, delovne naloge, struktura vlog. V medsebojnem sodelovanju skupina različno vpliva na posameznike oziroma člane. Člani skupine imajo tudi svoje interese, vendar so lojalni do interesov drugih. To je lahko temelj pri reševanju problemov ali doseganju ciljev ali vir razkroja skupine. Konflikte je potrebno reševati s krepitvijo medsebojnih odnosov. Člani imajo lahko visoko stopnjo individualnosti, hkrati pa tudi visoko stopnjo povezanosti, ko gre za skupne cilje. Ljudje sodelujejo v interakcijah z drugimi. Gre za razmerja med posamezniki ali skupino, katerih cilj je opravljanje določene naloge. Posamezniki v sodelovanju z drugimi sodelavci opravljajo naloge. Razmerja med posamezniki pri delu so lahko prijateljsko sodelovanje, nasprotno tekmovanje, prijateljsko tekmovanje, nasprotno delovanje (Ivanko, Stare 2007: 12-18).

1.1.2. Človeški viri in ravnanje z njimi

1.1.2.1. Opredelitev človeških virov

Kultura v organizaciji vpliva na ravnanje z ljudmi, kar naprej vpliva na klimo in zadovoljstvo ljudi. V družbeni in organizacijski kulturi vidimo razlike pri ravnanju z ljudmi pri delu. Ravnanje z ljudmi pri delu določa organizacijsko klimo. Klima opredeljuje, kako zaposleni interpretirajo delovno okolje. Dejavniki ravnanja z ljudmi, ki vplivajo na interpretacijo delovnega okolja zaposlenih, so: zaposlovanje, nagrajevanje, spodbujanje itd. To vse vpliva tudi na zadovoljstvo zaposlenih. Dobra klima je predpogoj za zadovoljstvo zaposlenih. (Schneider, Organizational culture and leadership, 1990: 282-307, v Černetič 2007: 290-291)

Slika 1. 2: Model organizacijske kulture, organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih



Vir: Schneider, Organizational culture and leadership, 1990 v Černetič 2007: 291

Razvoj in uspešnost organizacije se ne moreta pojasniti samo s finančnimi in materialnimi kazalci, ampak tudi s prispevki zaposlenih. Uspešnost organizacije je možno pojasniti šele z ugotovitvijo pomembnosti posameznika in njegovih sposobnosti prilagajanja spremembam v okolju (Možina et al. 2002: 11-12). Spremembe so stalne in vsakdanje. Potrebno je sprejeti priložnosti, ki jih spremembe prinašajo in jih spodbujati. Temelj napredka je izboljševanje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja, kar je dolgotrajen in počasen proces. To se lahko doseže le s sodelovanjem zaposlenih. Stalno izobraževanje, pridobivanje izkušenj, novih zamisli so temelj uspešnega obvladovanja sprememb in problemov (Možina et al. 2002: 3-4). V času sprememb se od zaposlenih zahteva: večja odgovornost za delo; timsko delo; ustvarjalna managerska vloga. V času sprememb prihaja do naraščanja pomena informacijskega sistema za kadrovske vire (Možina et al. 2002: 27-28). Mnogi avtorji poudarjajo, da imajo ljudje in njihove zmožnosti pomembno vlogo pri reševanju problemov (Lipičnik 1998: 26).

Organizacijsko vedenje pojasnjuje človekovo vedenje, človeški viri pa ga poskušajo spremeniti (Lipičnik 1998: 25-26). Pri ravnanju s kadrovskimi viri gre za dva cilja, ki sta vzajemna in medsebojno odvisna: usmerjanje kadrov in njihovih zmožnosti ter zadovoljevanje potreb zaposlenih. Motiviranje, oblikovanje občutka pripadnosti in vključenosti so pomembni za doseganje ciljev. To je tudi temeljna naloga vodje. Za uspešnost organizacije in uspešnost posameznika je potrebna povezanost kadrovske dejavnosti in ciljev organizacije (Možina et al. 2002: 4-7).

Ravnanje s kadrovskimi viri in kadrovsko funkcijo ljudje pogosto zamejujejo (Možina et al. 2002: 17). Pri kadrovske dejavnosti gre za načrtovanje in razvoj kadrov, izobraževanje, osebni razvoj, mobilnost kadrov, kulturo, vrednote in odnose med zaposlenimi, nagrajevanje itd. (Možina et al. 2002: 8). Ravnanje s kadrovskimi viri spada med dejavnosti vseh zaposlenih v organizaciji. Pri ravnanju s kadrovskimi viri gre za prepoznavanje vpliva zunanjih okoliščin, prepoznavanje konkurence na trgu delovne sile, obravnavanje vseh zaposlenih ter povezanost ravnanja z ljudmi s strateškimi odločitvami organizacije in strategijami ravnanja z ljudmi (Možina et al. 2002: 17). Kadrovski management je usmerjen k zaposlenim, njihovem pridobivanju, vzdrževanju itd., medtem ko je management kadrovskih virov usmerjen na celotno organizacijo, njene potrebe, rast in razvoj zaposlenih (Možina et al. 2002: 22). Management človeških virov je dejavnost pridobivanja in razvijanja človeških zmožnosti in dela z ljudmi. Potrebno je, da človeški viri opravljajo svojo dejavnost v skladu s ciljem organizacije in dosežejo čim boljše rezultate (Svetlik, Zupan 2009: 642). Prva faza managementa človeških virov se je pojavila v 80. letih prejšnjega stoletja. Prišlo je do poudarjanja vprašanja, kako človeški viri vplivajo na uspešnost organizacije. Druga faza je nastala v 90. letih prejšnjega stoletja, ko se je uveljavilo timsko delo, neprestano učenje, obvladovanje kakovosti, organizacijska kultura, povezovanje nagrad z uspešnostjo in druge dejavnosti, ki prispevajo k uspešnosti podjetja (Svetlik, Zupan 2009: 25).

Kadri so vsi ljudje, ki sodelujejo pri neki obliki organiziranega dela. Vsak posameznik je vir osebnostnih, strokovnih in delovnih lastnosti. Kadrovski viri so zaposleni, njihove sposobnosti, znanje, motivacija, vrednote, njihova navezanost na skupino, organizacijo, pripravljenost na sodelovanje in drugo (Možina et al. 2002: 7). Človeški viri so zmožnosti

posameznika, s katerimi organizacija ustvarja dodatno vrednost (Svetlik, Zupan 2009: 634). Človekove zmožnosti so vse njegove lastnosti, ki vplivajo na njegovo vedenje (Lipičnik 1998: 401). Človekove zmožnosti v širšem smislu so raznovrstne in se nanašajo na psihične, fiziološke, fizične zmožnosti. Človekove zmožnosti v ožjem smislu so sposobnosti, znanja in motivacija. Za organizacijo in vedenje ljudi so v njej pomembni: znanje, sposobnosti, spretnosti in osebnostne lastnosti (Lipičnik 1998: 26).

Na ravnanje s človeškimi viri vpliva veliko dejavnikov. Nekateri med njimi so: stanje na trgu, politično stanje v državi, znanja tistih, ki se v organizacijah ukvarjajo z ljudmi, modeli ravnanja s človeškimi viri, razvitost posameznih strok in drugi. Kako se bo ravnalo z ljudmi pri delu je predvsem odvisno od stanja na trgu, na katerem želimo biti konkurenčni. Hitrost sprememb določa, kako hitro je potrebno menjati cilje organizacije, kar vpliva na trajnost določanja organizacije dela. To vpliva na stalnost delovnih mest, ki zahtevajo delavce z določenimi lastnostmi in znanjem ter omogočajo planiranje ljudi in kadrovsko selekcijo. Od delovnih mest so tudi odvisni dinamika zaposlovanja, izobraževanja in nagrajevanja (Lipičnik 1998: 31).

Slika 1. 3: Pojavi, ki vplivajo na ravnanje z ljudmi pri delu



Vir: Lipičnik 1998: 35

1.1.2.2. Upravljanje človeških virov

Pri ravnanju s človeškimi viri gre za "... proces analiziranja in urejanja človeških virov v organizaciji za zadovoljevanje njenih strateških ciljev" (Lipičnik 1998: 401). Možina in sodelavci (2002: 409) ravnanje s kadrovskimi viri opredeljujejo kot skupek različnih programov in dejavnosti, katerih namen je doseči, da je ravnanje s kadrovskimi viri v korist posamezniku in organizaciji. Ljudje so ključni dejavnik konkurenčnosti podjetja, saj organizaciji ustvarjajo prednost (Svetlik, Zupan 2009: 56). Upravljanje kadrovskih virov temelji na naslednjih načelih. Temelj uspeha v organizaciji so kadrovski viri in management. Za uresničevanje zastavljenih ciljev je pomembna povezanost kadrovske politike in politike organizacije. Dosežki v organizaciji so odvisni od organizacijske kulture in vrednot, vzdušja, vedenja vodilnih. Potrebno je vse zaposlene združevati za doseganje ciljev. Upravljanje s kadrovskimi viri je način pridobivanja, motiviranja, razvoja in upravljanja kadrov v organizaciji (Možina, Merkač 1990: 141-142).

Management oziroma upravljanje kadrovskih virov opravljajo strokovnjaki z oddelkov management kadrovskih virov ali upravljanje človeških virov (Možina et al. 2002: 9). Vodja ravnanja s kadrovskimi viri deluje v podporo poslovanja; razvija in povezuje kadrovske programe, ki vplivajo na cilje in končni rezultat; izboljšuje možnosti organizacije za sprejemanje in obvladovanje sprememb; sodeluje pri razvijanju organizacijske kulture; pomaga sodelavcem itd. (Možina et al. 2002: 18). Strokovno vodstvo oziroma management se mora izobraževati in usposablja za delovanje na področju kadrovskih virov. Višji management mora biti usposobljen za vodenje kadrovske politike v povezavi s poslovno politiko, mlajši pa mora biti usmerjen v pridobivanje znanja za naloge vezane za kadrovske vire. Vodja ima pomembno vlogo pri razvoju ustvarjalne dejavnosti, saj pripomore k temu, da je izvajanje in uresničevanje idej zaželeno in cenjeno. Vloga managerja je tudi v tem, da zna poiskati in usposobiti sodelavce za ustvarjalno reševanje problemov (Možina et al. 2002: 20-21).

Razlikujemo tri teorije ravnanja z ljudmi: tradicionalna teorija o delu z ljudmi, teorija o medčloveških odnosih in teorija ravnanja s kadrovskimi viri (Možina et al. 2002: 10-11).

- Tradicionalna teorija o delu z ljudmi: Prevladovalo je prepričanje, da je cilje možno doseči le z načrtnim oblikovanjem delovnih mest ter z ljudmi, ki bodo ustrezali predpisanim pogojem. Prevladovalo je prepričanje, da zaposleni delo sovražijo, da le malo delavcev želi ustvarjalno delo ter da je zaposlene treba priganjati k delu, da jih je potrebno nadzirati itd. Zaposlenim so bile naložene le ozko določene naloge. S spremembami okolja so se pojavile potrebe po timskem delu, inovativnosti.
- Teorija o medčloveških odnosih: Prišlo je do ugotovitve o pomembnosti človeškega dejavnika. Značilna je koristnost zaposlenih, občutek pripadnosti zaposlenih, želja po zadovoljstvu na delu, želja po informiranosti o doseženih rezultatih. Da bi se to doseglo, je potrebno zaposlene spodbujati, jim prisluhniti, jim dopuščati samonadzor pri rutinskih delih. Prispevek zaposlenih pri doseganju ciljev organizacije je odvisen od udeležbe pri odločanju, odstranjevanju ovir, izkoriščanju zmožnosti itd.
- Teorija ravnanja s kadrovskimi viri: Temelji na domnevi, da zaposleni radi opravljajo svoje delo, da se bo človek, ki je predan ciljem, sam usmerjal, da zaposleni razpolagajo z veliko ustvarjalnostjo. Da bi do tega prišlo, je potrebno zagotoviti uporabo kadrovskih virov, pomagati zaposlenim pri izkoriščanju zmožnosti, ustvarjati pogoje za sodelovanje in timsko delo.

Driver, Coffey in Bowen (Where is HR Management, 1988, v Lipičnik 1998: 29-30) so preučevali načine ravnanja z ljudmi in izrabo njihovih zmožnosti. Odkrili so šest modelov:

- Administrativni model: Izrabljanje človeških zmožnosti je omejeno z rutinskimi nalogami in opravili. Delovanje je omejeno na zbiranje podatkov o delavcih. Manjše organizacije še vedno delujejo po tem modelu.
- Legalni model: Ravnanje z ljudmi je zakonsko določeno. Gre za opredelitev odnosa med delodajalcem in delojemalcem.
- Finančni model: Model izhaja iz vprašanja, koliko zmožnosti človeka stanejo. Gre za stroške zavarovanja, zdravstva, pokojninskega in življenjskega zavarovanja. Naloga strokovnjaka je najti človeške zmožnosti, ki najmanj stanejo.
- Vodstveni model: Model se razvija na dva načina. V prvem strokovnjaki s področja človekovih zmožnosti, vodjem svetujejo, kako naj rešujejo probleme. V drugem imajo vodje dovolj pooblastil za delo z ljudmi, vendar premalo znanja, zato strokovnjaki izobražujejo vodje, da le ti pridobijo potrebna znanja.

- Humanistični model: Ta model izhaja iz tega, da je človekove zmožnosti in vrednote potrebno razvijati glede na organizacijo. Strokovne službe pomagajo posameznikom razviti zmožnosti in kariero.
- Vedenjsko spoznavni model: Ta model želi vključiti vsa spoznanja in znanosti, ki se ukvarjajo z ljudmi.

Razlikujemo štiri vrste strategij ravnanja z ljudmi: razvojno, nadzorno, upravno in preiskovalno. Razvojna strategija poudarja usposabljanje, dolgoročno planiranje, razmeščanje delavcev. Nadzorna strategija poudarja ocenjevanje uspešnosti in nagrajevanje. Pri administrativni strategiji gre za načrtovanje ljudi, pridobivanje ljudi, nerazvitost procesov za ravnanje z zaposlenimi. Pri preiskovalni strategiji gre za raziskovanje trga delovne sile, finančne spodbude ... Katero strategijo bo vodja izbral, je odvisno od problemov organizacije (Možina et al. 2002: 16-17).

1.1.3. Organizacijska kultura

1.1.3.1. Opredelitev organizacijske kulture

Organizacijska kultura je še vedno nejasen in nezadostno definiran pojem, zaradi tega še vedno velja kritika, da je organizacijska kultura vse tisto, česa ni mogoče definirati v organizaciji (Černetič 2007: 274). Kavčič (2008: 10) pravi, da je "[...] organizacijska kultura za organizacijo tisto, kar je osebnost za posameznika."

Kultura je kompleksen pojav, ki ima mnogo pomenov in konotacij. Organizacijske teorije oblikujejo različne šole. Kognitivna šola kulturo opredeljuje kot pridobivanje kompetenc in sposobnosti posameznika za razumevanje zahtev organizacije in nadaljnjega lastnega delovanja (Weick, Bougon 1986: 102-135, v Mesner Andolšek 1995:17). Organizacija je opredeljena kot spoznaven zemljevid, ki je zgrajen na podlagi posameznikovih izkušenj v organizaciji. Kognitivna šola na posameznika gleda kot na razmišljujoče bitje, ki se obnaša na osnovi reda, ki ga sam ustvarja (Mesner Andolšek 1995: 17).

Simbolna koncepcija kulturo razume kot sistem pomenov in simbolov, s pomočjo katerih posamezniki interpretirajo izkušnje in usmerjajo delovanje (Geertz, *The interpretation of cultures*, 1973: 45-46, v Mesner Andolšek 1995: 16-17).

Pojem organizacijska kultura se je v strokovni literaturi začel pojavljati v sredini 20. stoletja. Včasih so uporabljali druge izraze za organizacijsko kulturo: osebnost organizacije, organizacijska klima itd. V Sloveniji so se prvi sistematični zapisi pojavili konec osemdesetih let prejšnjega stoletja (Kavčič 2008: 8). Naftni šok leta 1972, ki je povzročil krizo, je povečal zanimanje za organizacijsko kulturo. To je pokazalo razlike med organizacijami v različnih državah, nekatere so se hitro prilagodile, nekatere pa počasi; npr. Japonska je krizo premagala v nekaj letih. Dejavniki, ki je tudi prispeval k večjemu zanimanju za organizacijsko kulturo, je prodor japonskega gospodarstva na svetovni trg. Tedaj so se analitiki spraševali, kako pojasniti japonsko uspešnost (Kavčič 1991: 131).

Organizacijske kulture so različne, kakor vsak avtor, tako jo tudi vsaka organizacija različno opredeljuje. Različni avtorji so bili usmerjeni v različne sestavine organizacijske kulture in jo preučevali z različnih zornih kotov. Tako so poskušali zajeti razlike med organizacijami. Te razlike čuti novi delavec v organizaciji. Razlike niso tako velike kot razlike med kulturami narodov, vendar so pomembne in opazne (Černetič 2007: 275). Ott (*The organizational culture perspective*, 1989: 50-51, v Kavčič 2008: 13) pravi, da do raznolikosti opredelitev prihaja, ker je organizacijska kultura pojem, o katerem je možno razmišljati in ga definirati z različnih kotov, vidikov. Opredelitev je odvisna od tega, kaj in kako razmišljamo o organizacijski kulturi, s katerega zornega kota jo opazujemo, kaj nas zanima o njej. Ne glede na to, s kakšnega zornega kota opisujemo organizacijsko kulturo, z opisovanjem organizacijske kulture želimo opozoriti na zanemarjanje ter omogočiti boljše razumevanje organizacije, zaposlenih in njihovega vedenja. Za organizacijo je pomembno, da pozna svojo kulturo, ki je v pomoč pri razumevanju vedenja in odzivih zaposlenih (Černetič 2007: 281).

Organizacijska kultura je pojav, o katerem posamezniki in skupine niso dovolj ozaveščeni. Opredeljena je kot sklad skupnih vrednosti in spoznanj članov organizacije, ki ostaja med zavednim in podzavednim ter usmerja vedenje v organizaciji. Nekateri organizacijsko kulturo

poskušajo opredeliti kot oblikovanje rutiniziranosti v vsakdanjem vedenju (Černetič 2007: 276).

Pojem kultura v organizacijo prihaja iz antropologije in sociologije. Organizacijska kultura so spoznanja, ki so podlaga za razumevanje izkušenj in oblikovanje delovanja posameznika (Lipičnik 2005: 206). Organizacijska kultura izhaja iz spoznanja, da simboli vplivajo na razmerje pri vodenju, na vedenje zaposlenih, na reakcije zaposlenih, ki so posledice dogajanj v organizaciji in okolju. Simboli so: obredi, prepričanja, navade itd. (Černetič 2007: 274) Kulturo tvorijo posameznikovi nazori, vrednote, pravila vedenja, norme, simboli. Kultura se kaže v tem, kaj in kako počnemo v odnosih do sebe in okolja oziroma se kaže preko dejavnikov, ki so pogosto prikriti in katerih se pogosto ne zavedamo, vendar oblikujejo naše življenje. Kultura ustvarja motivacijo podjetja, pripomore, da sodelavci pri uresničevanju ciljev mislijo kot oblikovalci ciljev podjetja. "Kultura podjetja nas mora torej usposobiti, da kljub svoji različnosti, ki je zaželen in nujna, 'vlečemo za isto vrv'." (Lipičnik 2005: 2006-209)

Organizacijska kultura je lastnost skupine ali članov organizacije. Prav tako je tudi sistem skupnih pomenov in sistemov, ki je skupen članom organizacije (Mesner Andolšek 1995: 9, 10). Organizacijsko kulturo sestavljajo vzorci vrednotenja, mišljenja, vedenja, ki so skupni članom, se prenašajo s socializacijo, so povsod prisotni, samoumevni, trdovratni, neformalni (Mesec 1992: 24).

Kavčič (2008: 12) povzema definicije organizacijske kulture različnih avtorjev. Organizacijska kultura so:

- Simboli, ideologije, miti, rituali (Pettigrew 1979, v Kavčič 2008: 12)
- Pravilnosti v vedenju (Goffman 1959, 1967, Van Maanen 1979, v Kavčič 2008: 12)
- Vzorci interakcij, vrednost prepričanj, ki temeljijo na tradiciji ter preteklih praksah (Blake & Mouton 1969, v Kavčič 2008: 12)
- Filozofija, ki usmerja organizacijsko politiko (Ouchi 1981, Pascale & Atos 1981, v Kavčič 2008: 12)
- Vrednote, ki določajo poslanstvo (Sproull 1981, Morley 1984, v Kavčič 2008: 12)

- Lepilo, ki s pomočjo skupnih vzorcev, drži organizacijo skupaj (Siehl & Martin 1984, v Kavčič 2008: 12)

"Organizacijska kultura je socialna sila, ki nadzoruje vzorce organizacijskega vedenja tako, da oblikuje kognicije in percepcije članov o pomenu in stvarnost ter zagotavlja čustveno energijo za mobilizacijo in identifikacijo, kdo pripada organizaciji in kdo ne." (Kavčič 2008: 22)

1.1.3.2. Značilnosti organizacijske kulture

Glede na različne definicije se organizacijska kultura nanaša na: skupno zgodovino in skupno prihodnost; vrednote, stališča, norme in prepričanja; povezanost članov; skupne izkušnje; občutek pripadnosti; medosebne odnose in komuniciranje; vedenje; izmenjavo izkušenj in znanj; skupne cilje; identiteto in ugled organizacije (Mihalič 2006: 255).

Kasper (Organisations-kulture, 1987: 18-27, v Kavčič 2008: 26-28) opredeljuje značilnosti kulture. Organizacijska kultura:

- Je socialna tvorba: kultura je proizvod skupine in ne posameznika. Če je ni, skupine tudi ni (Kavčič 2008: 26). Skupino tvorijo posamezniki, ki s seboj prinesejo kulture, izkustva, vloge ter so skupaj zaradi določenega cilja (Mesner Andolšek 1995: 80).
- Uravnava obnašanje članov: kultura oblikuje medčloveške odnose, tako da določa različnosti socialnega življenja (Kavčič 2008: 26).
- Je proizvod ljudi: kultura je rezultat posameznikovega in skupinskega delovanja, ki je izraz trajnega ustvarjalnega procesa (Kavčič 2008: 26). Kultura je proizvod medsebojnega delovanja posameznikov, dogodkov, situacij (Mesner Andolšek 1995: 85).
- Je splošno sprejeta: organizacijska kultura mora doseči visoko stopnjo upoštevanja v socialnem sistemu, ki se stopnjuje z daljšim življenjem posameznika v sistemu, s tem pa tudi do večje harmonije med posameznikom in sistemom (Kavčič 2008: 26).
- Nastaja postopno: začetek kulture je v preteklosti. Organizacijska kultura je socialna dediščina, vzorec prepričanj, pravil vedenja, in se prenaša iz generacije v generacijo (Kavčič 2008: 26).

- Se da naučiti: kultura je rezultat skupinskega učenja (Mesner Andolšek 1995:85). Brez tega procesa se kultura ne bi mogla prenašati iz generacije v generacijo. Pogoj za učenje kulture je človeška sposobnost, da ustvarja simbole (Kavčič 2008: 27).
- Je prilagodljiva: kulturo je potrebno razumeti dolgoročno. Dolgoročno preživijo tiste kulture, ki so uspešne pri reševanju problemov (Kavčič 2008: 27).
- Je zavestna in nezavedna: kultura je sestavljena iz kognitivnih elementov, ki predstavljajo znanje in izkušnje o uspešnih rešitvah problemov ter evaluativnih elementov, ki predstavljajo vrednote in norme, ki uravnavajo vedenje (Kavčič 2008: 27).
- Ni oprijemljiva, je dosežek in/ali proces: kulturo je možno obravnavati kot dosežek in/ali kot proces. Pri obravnavanju se omejimo na pojavne oblike oziroma lastnosti. Poudarek je na običajih, obnašanju. Pri obravnavanju kulture kot proces, organizacijo razumemo kot družbeno celoto z njenimi značilnostmi (Kavčič 2008: 28).

1.1.3.3. Sestavine in elementi kulture

Mesec (1992: 25) pravi, da kulturo sestavljajo načini mišljenja, čustvovanja, doživljanja, vedenja in ravnanja, zato razlikuje doživljajske sestavine, vedenjske sestavine ter materialni proizvod kulture.

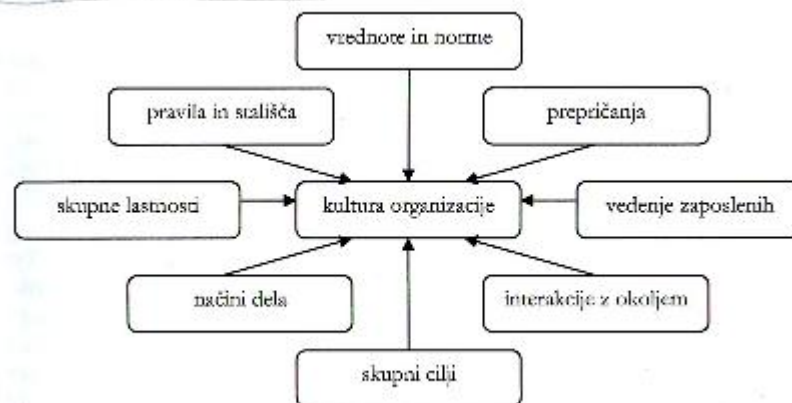
Pod doživljajske sestavine spadajo vrednote, norme in prepričanja. Vrednote so prepričanja o tem, k čemu težimo, kaj želimo. To je lahko uspeh, bogastvo, predanost, poštenost, zanesljivost itd. (Mesec 1992: 25). Vrednote vplivajo na ljudi in njihovo aktivnost oziroma na vse vidike našega življenja. V organizaciji so vrednote podlaga in vodilo pri odločanju (Kavčič 1991: 125). Prepričanja so spoznanja in nazoni o stvarnosti. Norme so pravila, prepričanja o tem, kaj je prav in kaj ne, kaj je primerno in kaj ne. Sem sodijo tudi strogost pri upoštevanju in spoštovanju norm oziroma nagrajevanje in kaznovanje (Mesec 1992: 26).

Vedenjske sestavine so običaji, obredi, jeziki, zgodbe in gesla. Običaji in navade so ustaljeni vzorci vedenja. Obredi so ustaljeni, ponavljajoči se vzorci vedenja. Gre za periodične, načrtovane dogodke, ki imajo poseben simboličen pomen. Jeziki so načini govorjenja, izrazi,

fraze. Zgodbe so lahko o zgodovini, preteklih izkušnjah itd., ki so lahko bolj ali manj resnične. Gesla izražajo vrednote, norme ali prepričanja članov (Mesec 1992: 26-27).

Materialni proizvodi so vidni, materializirani rezultat doživljanja. Razlikujemo pragmatične, ki služijo zadovoljevanju vsakdanjih potreb in simbolične, ki so rezultat določenega doživljanja (Mesec 1992: 27).

Slika 1. 4: Temeljni elementi organizacijske kulture



Vir: Mihalič 2007: 6

Vila (1994: 346-347) navaja naslednje elemente organizacijske kulture: ceremonije, obredi, rituali, pripovedovanja, miti, heroji in super zvezde, simboli ter specifičen jezik. Ceremonije predstavljajo dogodki, da bi člani nekaj proslavili. Miti so zgodbe, za katere se ne ve, kaj se je v resnici zgodilo, kaj pa je izmišljeno, je legendaren mit. Heroji so posamezniki, ki imajo pripisane pomembne karakteristike, vrednote, verovanja, odnose med ljudmi v organizaciji. Simboli so logotipi podjetja, nazivi, znaki itd.

Mesner Andolšek (1995: 18-21) organizacijsko kulturo opredeljuje po dveh modelih, in sicer: organizacijska kultura kot kulturni sistem in organizacijska kultura kot družbeno – strukturni sistem.

Po modelu organizacijska kultura, kot kulturni sistem je organizacija sestavljena iz treh komponent: sociostrukturni sistem, kulturni sistem ter njeni člani (Mesner Andolšek 1995: 18-21).

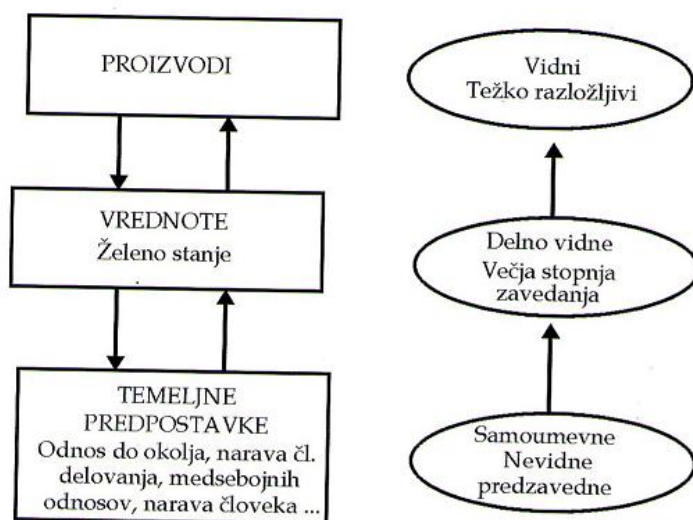
- Sociostrukturni sistem je sestavljen iz formalnih struktur, strategij, politik, procesov upravljanja.
- Kulturni sistem je sestavljen iz simbolov, ki se kažejo v mitih, vrednotah, ideologiji. Kulturni sistem je proizvod družbe, zgodovine organizacije in drugih dejavnikov, ki so vplivali nanj.

Indikatorji skladnosti med komponentami so norme, statusi in vloge.

Model organizacijska kultura kot družbeno – strukturni proizvod opredeljuje kulturo kot proizvod skupne izkušnje članov. Schein (2004: 19) predpostavlja, da je "vedenje določeno s kulturnim predispozicijami". Pravilnosti vedenja nastanejo z refleksijo okolja. Schein (2004: 25-37) razlikuje tri ravni kulture.

- Prvo raven sestavljajo proizvodi, ki predstavljajo fizično in družbeno realnost; tehnološki output; vidne vedenjske obrazce; besednjak članov organizacije. Te elemente raziskovalec lahko opazuje, postavlja vprašanja o njih, vendar ni zagotovljena visoka stopnja razumljivosti (Černetič 2007: 277).
- Drugo raven sestavljajo vrednote, ki so opredeljene kot "*nekaj, kar naj bi bilo, v primerjavi tistim, kar je*" (Mesner Andolšek 1995: 21). Imajo pomembno vlogo pri združevanju skupine ter so vir identifikacije in občutka pripadnosti (Černetič 2007: 277).
- Tretjo raven sestavljajo temeljne predpostavke. To so splošno sprejeta prepričanja, o katerih ne dvomimo, so samoumevna, nevidna in se težko spreminjajo. Sem spadajo odnos do okolja, narava, medsebojni odnosi, delovanje posameznika ... (Černetič 2007: 278).

Slika 1. 5: Ravni kulture



Vir: Schein, 1993: 16, v Černetič 2007: 277

1.1.3.4. Funkcija organizacijske kulture

Različni avtorji opredeljujejo različne funkcije oziroma učinke organizacijske kulture.

Člani organizacije kulturo ustvarjajo, ohranjajo in v njej sodelujejo. Kultura povezuje člane organizacije, zagotavlja stabilnost, članom daje občutek pripadnosti. Kultura ima podobno funkcijo kot kontrola – zagotavlja poenotenje vedenja, stabilnosti organizacije in smotrov organizacije. Kontrola od zunaj usmerja z navodili, ukazi, nagradami, kaznimi ter se nato ponotranji in usmerja od znotraj. Notranje usmerjanje je bolj naravno, zanesljivo, trajno in prilagodljivo (Mesec 1992: 27).

Avtorji Žugaj et al. (2004 b: 12) kot osnovne funkcije navajajo naslednje: spodbujanje inovativnosti in ustvarjalnosti, ustvarjanje usklajenih medsebojnih odnosov in timskega dela, omogočanje občutka pripadnosti, oblikovanje pozitivne slike organizacije ter ustvarjanje enotnosti ciljev med člani.

Kasper (Organisations-kulture, 1987: 28-31), Brown (Organisational culture, 1998: 89-91), Scholl (Organizational culture: the social inducement system, 2005: 2), De Long (1997) (vsi

viri v Kavčič 2008: 23-26) opredeljujejo osem funkcij oziroma učinkov organizacijske kulture, ki so medsebojno prepleteni:

- Organizacija se povezuje z znanjem, ki ga organizacija ima, pridobiva: Ta funkcija določa vedenje organizacije ter njeno uspešnost. Kultura določa, katero znanje v organizaciji je koristno in pomembno; določa porazdelitev znanja med člani ter odnos do novega znanja; ustvarja pogoje za socialno interakcijo.
- Kultura povezuje posameznike v skupine: Kultura ustvarja skupno podlago, ki je potrebna za skupno življenje; povezuje člane med sabo, je sredstvo soglasja in integracije.
- Kultura deluje kot mehanizem koordinacije in kontrole: Članom daje usmeritve, ki omogočajo delovanje socialnega sistema ter omogoča poenostavitev kompleksnih situacij. Kultura opredeljuje zaželeno vedenje in z normami ustvarja disciplino.
- Kultura ima stabilizacijsko funkcijo: Kultura utrjuje strukturo, vedenje in mišljenje; določa, kaj je pomembno, kako deluje in zakaj.
- Omogoča oblikovanje identitete: Organizacija ustvarja in prikazuje svojo identiteto navzven, tako uresničuje poslanstvo. Kultura omogoča članom oblikovanje njihove identitete oziroma podobe o sebi. Organizacija za posameznika ustvarja kognitivni, socialni in čustveni okvir, ki daje članu občutek varnosti in pripadnosti.
- Omogoča medsebojno razumevanje: Kultura zmanjšuje kompleksnost in negotovost članov; utemeljuje njihovo delovanje.
- Oblikuje motivacijski okvir: Kultura deluje znotraj posameznika: prispeva k skladnosti ciljev organizacije in posameznikov.
- Vpliva na konkurenčno prednost: Kultura z oblikovanjem in spodbujanjem skupnih vrednot in percipiranja problemov preko motivacijskega delovanja in občutkov pripadnosti članov, prispeva h konkurenčni prednosti.

Smircich (Concepts of culture and organizational analysis, 1983: 339-358, v Žugaj et al. 2004 b: 12) opredeljuje štiri osnovne funkcije:

- Dajanje občutka pripadnosti članom organizacije
- Predanost članov v organizaciji
- Lojalnost v organizaciji
- Usposabljanje zaposlenih zaradi lažjega občutka pripadnosti

Schein (2004: 18) meni, da je za preživetje organizacije pomembna notranja integracija in jasna vloga v okolju ali zunanja integracija.

Zunanja integracija je soglasje med člani o strategiji, o ciljih, o ugotavljanju uspešnosti organizacije (Schein 2004: 89):

- Pri strategiji morajo člani soglašati o osnovni nalogi, o manifestnih in latentnih funkcijah organizacije.
- Za preživetje organizacije je potrebno soglasje o strategijah, ciljih in ugotavljanju uspešnosti v organizaciji.
- Pri ciljih morajo soglašati o konkretnih ciljih, o operativnih ciljih, o ciljih, v katerih se odraža poslanstvo.
- Za ugotavljanje uspešnosti morajo člani soglašati o kriterijih za ugotavljanje uspešnosti poslovanja.
- Člani morajo soglašati o ustreznih sankcijah ali strategijah v primeru neizpolnjenih ciljev.

Notranja integracija pomeni soglasje članov o skupnem jeziku, o mejah, o moči in statusih v organizaciji, intimnosti, nagradah in kaznih (Schein 2004: 112).

- Če člani med seboj ne morejo komunicirati, skupine ni.
- Člani morajo biti soglasni o tem, kdo je član organizacije in kdo ne in po kakšnih kriterijih se določa članstvo.
- V organizaciji morajo biti pravila, kako član pridobi, ohranja in izgubi moč.
- Organizacija mora imeti pravila za medsebojne odnose, odnose med spoloma in kako odkritost in intimnost vplivata na opravljanje nalog.
- Mora biti med člani določeno, kaj je zaželeno in kaj nezaželeno vedenje, kaj se nagraduje in kaj kaznuje in kako.

1.1.3.5. Tipologija organizacijske kulture

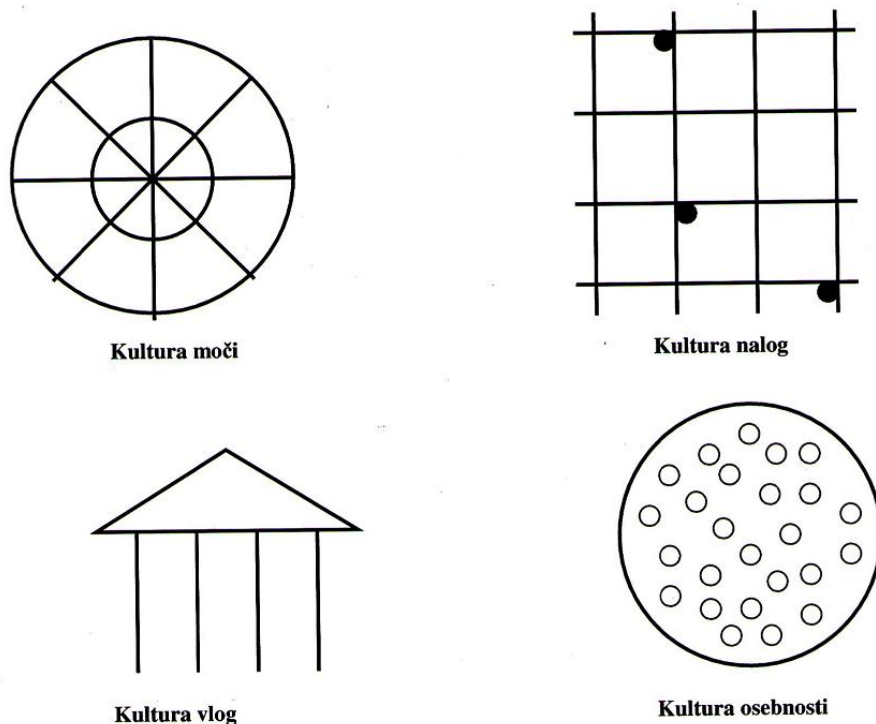
Tipologija je poskus poenostavitve kompleksne stvarnosti s pomočjo tipov modela (Rozman et al. 1993: 170). Tipologija združuje kulture v skupine oziroma tipe po nekaterih znakih. Mnogo lastnosti ni mogoče upoštevati. Do tipologije prihaja zaradi lažjega prepoznavanja posamezne kulture v določeni organizaciji ter zaradi lažjega ukrepanja za spreminjanje posamezne organizacijske kulture. Tipologija omogoča odločitev, kaj in kje spremeniti pri kulturi (Kavčič 2008: 63). V organizaciji so prisotne vse vrste, vendar ima samo ena dominantno vlogo (Mihalič 2007: 20).

1. Tipi kulture po Handy (1976, v Kavčič 2008: 64-65):

- Kultura moči: Gre za moč posameznika, moč vodje, ki ima prednost pred močjo skupine. Vodja delegira moč podrejenim. O uspehu se presoja po rezultatih. Pomembna je konkurenčnost, tekmovanje, napreduje bolj uspešen in bolj učinkovit posameznik. Prispodoba tega tipa je "pajek v mreži". Primer: manjše podjetje z lastnikom, ki je tudi šef (Mesec 1992: 29; Mihalič 2007: 21).
- Kultura vlog: Pomembni so red in urejenost, pravila, predpisi in upoštevanje le teh. Z opisi delovnih nalog, s poslovniki, predpisanimi postopki se kontrolira ravnanje članov. Izvajalec opravil je posameznik, poslovne funkcije organizacije so organizirane po sektorjih, kjer je dosežena visoka stopnja specializacije posameznika. Te organizacije so uspešne v stabilnem okolju. Prispodoba tega tipa je "grški tempelj". Primer: služba pokojninskega zavarovanja (Kavčič 2008: 64; Mihalič 2007: 21).
- Kultura nalog: Gre za visoko stopnjo storilnosti, timskega dela, strokovnost zaposlenih, kolektivno uspešnost. Člani sodelujejo, kadar to zahteva narava dela ter so usmerjeni k doseganju postavljenih ciljev. Ovire na poti doseganja ciljev je treba odstraniti. Tiste, ki ne morejo izpolniti naloge, se usposobi ali zamenja. Bolj cenijo tiste, ki so boljši strokovnjaki in ki so pripravljeni na sodelovanje. Prispodoba za ta tip je "mreža". Primer: organizacija za raziskovanje in nadzor (Mihalič 2007:21; Rozman et al. 1993: 172).
- Individualna kultura (ali kultura osebnosti): Prednost imajo razvoj in interes posameznika. Avtoriteta je minimalna, pri odločanju člani sodelujejo. Prednost je visoka stopnja motiviranosti članov, slabost pa majhen vpliv vodilnih članov.

Prispodoba za ta tip je "grozd". Primer: skupina za samopomoč (Mesec 1992: 29; Rozman et al. 1993: 172).

Slika 1. 6: Tipi kulture po Handy



Vir: Handy 1976, v Kavčič 2008: 65

2. Tipi kulture po Dealu in Kennedyju (Corporate cultures, 1982, v Rozman et al. 1993: 172-173)

Značilnosti, na podlagi katerih je oblikovana tipologija, so: kako hitro organizacija dobi informacije o uspehu ter tveganja, v katera se organizacija spušča.

Polja matrike:

- Trdi fant (oz. robustna, trda kultura): stopnja tveganja je visoka, delovanje hitro, rezultati so vidni v kratkem času. Prevladujoča vrednota je tekmovanje. Management zahteva spremljanje posameznikov v tem procesu. Člani so pod nenehnim pritiskom, kar pripelje do izgorevanja. Značilna je za delovanje na borzah, za policijske postaje oziroma za tvegane in dinamične dejavnosti, neprimerna je za dolgoročne investicije (Mesec 1992: 30).

- Kultura tveganja (oz. sistemska kultura): stopnja tveganja je visoka, povratne informacije počasi prihajajo. Poudarek je na izkušnjah. Starejši strokoven kader odloča, kaj je treba narediti. Odločanje je usmerjeno v prihodnost, je centralizirano. Kultura je značilna za investicijske projekte (Kavčič 2008: 67; Rozman et al. 1993: 173).
- Trdo delo: stopnja tveganja je majhna in povratne informacije so hitre. Ljudje imajo pomembno vlogo v organizaciji. Vlada prepričanje, da stvari morajo teči oziroma naj se ne počne nesmiselno delovanje. Prihaja do potrebe po majhnih uspehih. Značilna je za prodajo nepremičnin in blaga množične porabe (Mesec 1992: 30).
- Procesna kultura: stopnja tveganja je majhna, povratna informacija prihaja počasi. Zaposleni so previdni in prilagodljivo zaščitniški do organizacije. Ta kultura je uspešna v znanem in stabilnem okolju. Takšna kultura je značilna za upravne službe, administracijo (Kavčič 2008: 67).

Slika 1. 7: Tipi kulture po Deal in Kennedyju

		Povratna informacija	
		Hitro	Počasi
Stopnja tveganja	Visoka	Robustna, oz. trda kultura	Kultura tveganja, oz. sistemska kultura
	Nizka	Trdo delo	Procesna kultura

Vir: Deal in Kennedy 1982, v Žugaj et al. 2004 b: 20

1.1.3.6. Oblikovanje organizacijske kulture

Oblikovanje organizacijske kulture za management predstavlja izziv, ne glede na to ali se oblikujejo novi elementi ali se nadgrajujejo obstoječi. Temelj oblikovanja kulture so zahteve in pričakovanja (Žugaj et al. 2004 a: 547).

Proces oblikovanja kulture je podoben procesu oblikovanja skupine. Ko skupina dobi zgodovino, dobi tudi kulturo. Brez skupine ni kulture. Oblikovanje kulture zahteva čas.

Vodstvo ima pomembno vlogo pri oblikovanju skupine in kulture (Mesner Andolšek 1995: 66, 67).

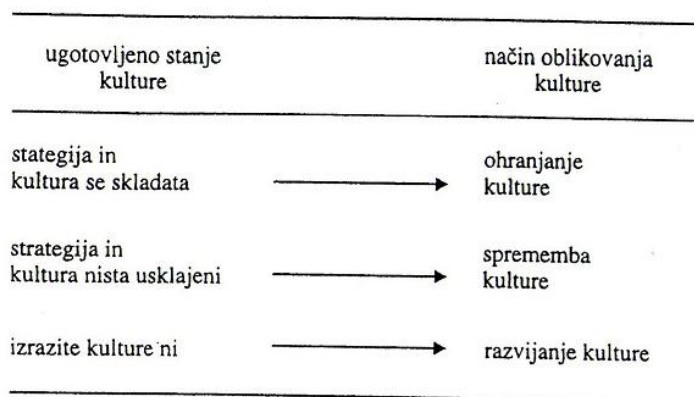
Določena načela organizacijske kulture je najlažje postaviti pri ustanavljanju organizacije. To je naloga ustanovitelja oziroma vodstva. Načela organizacijske kulture ustanovitelj opredeli s pomočjo sestavin oziroma elementov organizacijske kulture (ceremonije, rituali, simboli itd.). Pomembno je, da se tudi sam ustanovitelj obnaša skladno z načeli organizacijske kulture. Nove zaposlene je potrebno seznaniti z načeli v organizaciji, ker se tako socializirajo pri prihodu (Vila 1994: 347).

Vodstvo, ki ima ključno vlogo pri oblikovanju kulture, ima na razpolago mehanizme, preko katerih vpliva na oblikovanje in vzdrževanje organizacijske kulture (Kavčič 1991: 136). Mehanizme je mogoče razdeliti na neposredne in posredne. Neposredni, ki so pomembnejši, so: čemu vodstvo v organizaciji posveča največjo pozornost in kako izvaja kontrolo; reakcije vodilnih na kritične in krizne dogodke; natančno oblikovanje vloge vodje; kriterij za nagrajevanje; kriterij za napredovanje; kadrovanje, upokojeitev. Posredni mehanizmi so: oblikovanje organizacijske strukture; oblikovanje rutin; oblikovanje prostora itd. (Mesner Andolšek 1995: 90, 93). Kot pomembne mehanizme za oblikovanje organizacijske kulture Kavčič (2008: 32) navaja tri dejavnike: prilagajanje okolju, vpliv voditeljev in vrsta dejavnosti.

Za oblikovanje organizacijske kulture je pomembno, na katerih predpostavkah temelji organizacija. Sem sodijo: opredelitev dejavnosti, odnos zaposlenih, napredovanje, odnos s strankami ter odnos članov z organizacijo in strukturo. Po analizi teh predpostavk se oblikuje organizacija z utrjevanjem glavnih elementov: analiza vrednot, klime in upravljanja, ki so odvisne med sabo. Pod analizo vrednot spada odnos zaposlenih do storitev, inovativnosti, ustvarjalnosti, medčloveških odnosov itd. Pod analizo klime spada odnos zaposlenih do odgovornosti, ciljev, načina vodenja organizacije, odnos zaposlenih do njihovega položaja in možnosti napredovanja, komuniciranje v organizaciji itd. Analiza upravljanja vključuje vrste upravljanja organizacije, način vodenja, odnose v podjetju itd. Organizacijska kultura se razvija s socializacijo (Žugaj et al. 2004 a: 548).

Oblikovanje organizacijske kulture se začne z analizo obstoječe in konča z ustvarjanjem nove kulture. Oblikovanje se odvija v treh fazah: analiza, vrednotenje in oblikovanje kulture. Analiza vključuje prikaz in ugotavljanje oblik obstoječe kulture. Z analizo kulture spoznavamo značilnosti kulture glede na dejavnike. Prvi korak je ugotavljanje dejavnikov okolja, strategij, ciljev, strukture, vodenja organizacije ter značilnosti vodji, običajev, komuniciranja itd. Ti dejavniki oblikujejo kulturo organizacije. Naslednji korak je razvrščanje teh dejavnikov v skupine z namenom, da opredelimo zunanje in notranje dejavnike. Tehnike zbiranja podatkov so: analiza dokumentov, obhod podjetja, vprašalnik, pogovori, opazovanje sestankov itd. Namen vrednotenja je primerjava obstoječe in predlagane kulture. Prvi korak je proučevanje ciljev in strategij organizacije ter opredelitev zahtev. Strategijo analiziramo do najnižje ravni. Naslednji korak je ugotavljanje ali prihaja do ujemanja ali razhajanja med zahtevami, ki jih določajo cilji in strategije. Temelj oblikovanja nove kulture je utrditev kulture, ki je skladna s strukturo in strategijo organizacije. Dobljeni rezultati iz predhodnih faz so izhodišče za oblikovanje organizacijske kulture. Prvi korak je določiti področja razhajanja med strategijo in cilji ter organizacijsko kulturo. Drugi korak je priprava osnov za oblikovanje organizacijske kulture. Tretji korak je oblikovanje organizacijske kulture. Člani skupine v obliki vprašanj in odgovorov izdelajo akcijski načrt za oblikovanje nove organizacijske kulture ter rezultate v obliki akcijskega načrta predstavijo vodstvu. Zadnji korak je kontrola in spremljanje uresničevanja akcijskega načrta (Rozman et al. 1993:174-179).

Slika 1. 8: Analiza in oblikovanje kulture



Vir: Rozman et al. 1993: 178

1.1.4. Organizacijska klima

1.1.4.1. Opredelitev organizacijske klime

Nekateri avtorji menijo, da pojmi organizacijska kultura, osebnost podjetja itd. pomenijo isto, drugi jim očitajo, da ne vidijo razlike, ker ne poznajo značilnosti pojmov (Černetič 2007: 287).

Organizacije med sabo se ne razlikujejo samo po fizični strukturi, ampak tudi po stališčih in vedenju ljudi. Klimo ustvarjajo individualne osebnosti in delovne razmere, ki so v medsebojni interakciji. Kot klima so opredeljene "tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo" (Lipičnik 2005: 198). Klima je vzdušje v organizaciji, ki je posledica znanih in neznanih, zavestnih in nezavednih dejavnikov, ki vpliva na obnašanje ljudi in njihovih zmogljivosti (Lipičnik 2005: 198).

Pojem organizacijske klime omogoča, da na sistematičen način izrazimo trenutno stanje organizacije. Pomeni vzdušje v organizaciji oziroma počutje članov organizacije. Organizacijska klima so pozitivna ali negativna stališča do organizacije; stopnja identifikacije z organizacijo. Vzdušje v organizaciji je možno primerjati z vremenom, podnebnimi pasovi in ga je možno opredeliti kot toplo ali hladno, mirno ali vetrovno itd. Za označitev je možno uporabiti tudi izraze, ki označujejo medosebne odnose: prijateljsko, tekmovalno, zaupno itd. (Mesec 1992: 36)

Organizacijska klima je način, kako zaposleni gledajo na organizacijo kot celoto. Gre za psihološko izgradnjo sistema, ki opredeljuje lastnosti organizacije in se izraža preko percepcije članov. Organizacijska klima vsebuje dimenzije osebnosti sistema, kot so: interakcije z ljudmi, zadovoljstvo, lojalnost, počutje pri delu, sodelovanje, solidarnost, zavest ljudi, avtonomnost (Mihalič 2007: 7).

Denison (Corporate culture and organizational effectiveness, 1990: 22-26, v Kavčič 2008: 29) opredeljuje klimo iz dveh vidikov: klimo razume kot percepcijo ali dogovor posameznikov, ali kot pogoje, ki v organizaciji vplivajo na vedenje posameznikov. Prva opredelitev (klima kot percepcija) se nanaša na zadovoljstvo ali nezadovoljstvo, vključenost ali izključenost itd.

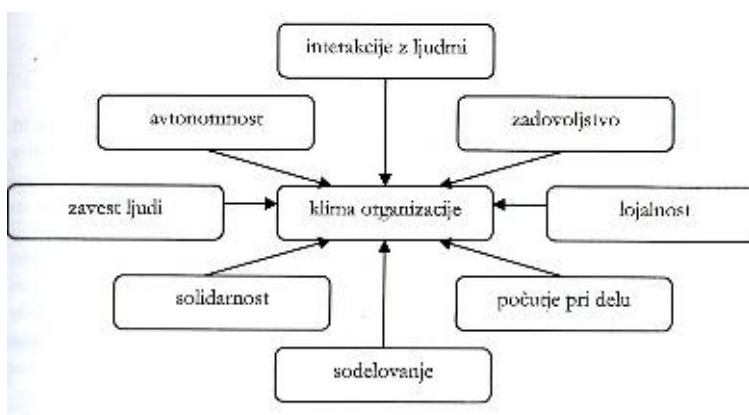
Gre za organizacijsko klimo kot individualno psihološki pojav. Druga opredelitev (klima, kot pogoji, vpliva na vedenje) pogoje razume kot značilnosti socialnega sistema. Gre za objektivne okoliščine, npr. organizacijska struktura.

SIOK (2005, v Černetič 2007: 298 - 299) je opredelil lastnosti organizacijske klime, ki so podobne lastnostim organizacijske kulture:

- Zaposleni oziroma posamezniki oblikujejo klimo, da bi podkrepili ideje, občutke in informacije, ki so v skladu z njihovimi prepričanji.
- Klima je močan vir motivacije, posamezniki težijo k oblikovanju pravil in norm vedenja.
- Vsaka skupina pri nastajanju razvije norme, vrednote, namen.
- Združevanje posameznikov s podobnimi cilji omogoča lažje doseganje le teh.
- Organizacija lahko ohranja občutek identitete, le če so v ospredju skupna verovanja.
- Nasprotujoče si vloge v organizaciji morajo doseči določeno stopnjo ravnovesja.
- Usmerja in ohranja delovanje, pridobiva povratne informacije iz okolja.
- Je vedenje, ki se ponavlja in pojavlja na določenih mestih organizacije.
- Kultura in klima olajšujeta komunikacijo.

Organizacijska klima je odvisna od stališča zaposlenih, od dela in organiziranosti dela, od nagrad, medsebojnih odnosov, vodenja, počutja v organizaciji, interesov in želja zaposlenih glede razvoja kariere. Organizacijska klima, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost poslovanja, je način vedenja ljudi in zaznavanja medsebojnih odnosov. Zaposleni, ki čutijo, da so cenjeni in spoštovani v organizaciji, bodo pozitivno usmerjeni k doseganju poslovnih rezultatov, s tem pa tudi k osebnemu razvoju in zadovoljstvu. Z organizacijsko klimo se tudi izražajo odnosi med zaposlenimi. Če so odnosi pozitivni, se oblikuje ugodno oziroma prijateljsko vzdušje, ljudje se razumejo in so zadovoljni s svojim delom (Ivanko, Stare 2007: 121-122).

Slika 1. 9: Elementi organizacijske klime



Vir: Mihalič 2007: 7

Zaposleni v organizaciji se lahko klimi prilagodijo, kar pomeni pripadnost organizaciji, katere posledice so lahko pozitivne ali negativne. Za pozitivne posledice gre takrat, ko se zaposleni prilagaja in sprejema klimo, ki omogoča boljše življenje in prihodnost, bodisi v organizaciji, bodisi v osebem življenju. Pozitiven pristop omogoča posamezniku, da stremi k boljši prihodnosti in doseganju ciljev. Negativne posledice so posledice slabih rezultatov dela, kar pri zaposlenih spodbudi željo po spreminjanju organizacijske klime. Vsako klimo je možno spreminjati na račun človekove prilagodljivosti (Ivanko, Stare 2007: 124-125).

1.1.4.2. Dimenzije organizacijske klime

Černetič (2007: 299) opredeljuje dimenzije organizacijske klime:

- Odnos do kakovosti: kakovost je konkurenčna nujnost za podjetje. Namen te dimenzije je ugotoviti, ali se zaposleni zavedajo, da so pomembni pri ravnanju z okoljem in doseganju standardov kakovosti. Standardi kakovosti so ISO, EQA (Černetič 2007: 299).
- Inovativnost in iniciativnost: inovativnost je del življenjske poti podjetja in prinaša blaginjo in "razcvet" podjetja. Pogoji za razvoj inovativnosti in inovacij so: jasno poslanstvo, vizije in vrednote organizacije, vključenost zaposlenih in sprotno reševanje problemov, neformalne aktivnosti, jasna in razumljiva komunikacija. Za ustvarjanje in ohranjanje ustvarjalnosti in inovativnosti mora organizacija: spodbujati osebne odločitve zaposlenih, prispevati k občutku pripadnosti, ustrezno nagrajevati in

izobraževati zaposlene. Inovacija je nova rešitev in izboljšava izdelka, storitve, procesa glede na prejšnji izdelek, storitev, proces. Inovativnost je temelj ekonomskega napredka, ki omogoča, da se podjetje razvije in obstaja kot živ organizem, ki ustvarja in ohranja lastno identiteto ter jo sooblikuje v tekmovalnem odnosu z drugimi organizacijami. Organizacija se mora zavedati potencialov zaposlenih, saj le ti s svojim znanjem, izkušnjami in motivacijo ustvarjajo nove izdelke, storitve, procese (Majerhold, Pezdir 2011: 46-47).

- Zadovoljstvo z delovnim okoljem: delovno mesto mora biti varno, zato je treba delavca pri delu ter uporabi strojev zaščititi. Organizacije poskušajo ustrezno urediti delo z oblikovanjem ustreznih delovnih razmer, delovnih mest, strojev, opreme ter ostalih pripomočkov potrebnih za delo. Delovne razmere morajo ustrezati biološkim in fiziološkim potrebam delavca. Razlikujemo fizične, tehnične in sanitarne razmere. Fizične razmere so: čistoča zraka, ustreznost temperature, primerna osvetljenost, relativna vlažnost, zaščita pred hrupom. Tehnične razmere so: razporeditev delovnih sredstev, uporaba predpisanih zaščitnih sredstev. Sanitarne razmere se nanašajo na osebno higieno, higieno delovnega mesta, higiensko-medicinsko zaščito. Higieno delovnega mesta določajo sanitarni predpisi (Lipičnik, Možina 1993: 53-57).
- Pripadnost združbi: "Pri pripadnosti združbi gre za to, v koliki meri se zaposleni identificirajo s skupino ter njenimi cilji in željami." (Robbins, Judge 2007: 81) Do povezovanja v skupine, združbe prihaja zaradi doseganja skupnega cilja. Posamezniki vstopajo z različnimi osebnostmi, znanji, sposobnostmi, izkušnjami, stališči itd., ki se pri opravih dopolnjujejo in prepletajo. Pomembno vlogo imajo medsebojni odnosi ter interakcija med člani skupine, ki se med seboj tesno povežejo. Člani, katerih sposobnosti se stalno razvijajo, so predani delu, strokovno usposobljeni ter kot taki vstopajo v skupino. Značilnosti skupine so predanost, enakopraven položaj, pozitivno ozračje, skupna ustvarjalnost (Treven, Sriča 2001: 170-188).
- Poznavanje ciljev, poslanstva in vizije: organizacija je sredstvo za doseganje ciljev (Kavčič 1991: 110). Cilji so rezultat, ki jih človek želi doseči s svojim delom. Cilje lahko oblikuje samo posameznik ali skupina. Cilj usmerja delo posameznika (Lipičnik 2005: 8). Poslanstvo opredeljuje dolgoročno usmeritev organizacije, namen organizacije in področje delovanja (kaj smo, kaj delamo, komu smo namenjeni). Poslanstvo določa pravila organizacije in se nanaša na: skupna prepričanja in

vrednote, opredelitev poslovanja, zahteve zainteresiranih za organizacijo, odnos do preživetja in rasti organizacije. Vizija je podoba prihodnosti, dovolj bližnja, da se zdi uresničljiva in dovolj oddaljena, da vzbuja navdušenje za novo stvarnost. Vizijo gradimo od strehe proti temeljem, najprej postavimo cilje, ki jih šele nato uresničimo. Brez vizije so namere nejasne, neurejene in neusklajene in zaradi tega neučinkovite (Mesec 2008: 29-30).

- Motivacija: "Motivacija je pripravljenost posameznika storiti nekaj, kar je odvisno od njegovih sposobnosti, z namenom zadovoljiti svoje potrebe. Potreba pomeni fiziološki in psihološki primanjkljaj." (Robbins 2005: 48). Dejavnost in vedenje posameznika ne nastane samo, ampak so posledice delovanja potreb, vzgibov. Organizacije se sprašujejo, kako motivirati ljudi za uspešnejše in kvalitetnejše delovanje. Posameznikov pri delu ne spodbuja samo en dejavnik, ampak jih je več, ki so zapleteni, neznani in znani. Rezultat motivacije je pričakovanje. Motivirati ljudi pomeni pripraviti ljudi, da bodo storili, kar se od njih pričakuje. Ljudi lahko motiviramo z naslednjimi dejavniki: koristnostjo dela, poznavanjem ciljev ter rezultatov dela, z delovnimi razmerami, s pohvalami, z navodili za delo, s tekmovanjem, s sodelovanjem, s plačo (Lipičnik, Možina 1993: 36). Herzberg je v svoji študiji motivacijske dejavnike razdelil v dve skupini, na higienike in na motivatorje. Higieniki ustvarjajo pogoje za motiviranje ter odstranjujejo neprijetnosti, dokler motivatorji spodbujajo ljudi k delu. Z motivatorji je možno izzvati odzive oziroma aktivnosti posameznikov, s higieniki pa je možno povzročiti zadovoljstvo, ki bo usmerilo človeka v delo. Pod higienike spadajo: zaslužek, položaj, varnost, politika podjetja, delovni nadzor, medsebojni odnosi, delovne razmere. Med motivatorje spadajo: uspeh pri delu, priznanje za rezultate, zanimivo delo, odgovornost, strokovno usposabljanje, osebni razvoj, napredovanje (Herzberg 1987, One more time: how do you motivate employees?, Lipičnik 1998: 168-169; Černetič 2007: 226-227).
- Organiziranost: "Pri organiziranosti gre za to, kako so naloge porazdeljene, usklajene in združene med zaposlenimi." (Robbins 2005: 211). Naloge organizacije, lastniki dajejo managerjem, ki pa dolžnosti naložijo podrejenim. Tako prihaja do hierarhije v organizaciji. S tem, ko podrejeni dobijo zadolžitve, dobijo tudi odgovornost in oblast za izvedbo le teh. Moč, ki izvira iz položaja in je povezana z delovno nalogo, se imenuje avtoriteta. Dolžnost, odgovornost, avtoriteta morajo biti med seboj v

sorazmerju. Prenos le teh na podrejene managerje se imenuje delegiranje, ki ga le ti nadaljujejo na izvedbene delavce. S tem nastane hierarhija (Rozman et al. 1993: 135).

- Strokovno usposabljanje: večja kompleksnost dela, spremembe v naravi in nove zahteve zahtevajo usposabljanje in izobraževanje vseh zaposlenih (Rozman et al. 1993: 199). Učenje je vseživljenjski proces, ki poteka in je pomemben v vseh obdobjih človekovega življenja. Učenje v organizaciji je stalni in dolgoročni proces dobivanja znanja z namenom izboljšanja sposobnosti. Potrebe po učenju izhajajo iz delovnih nalog in zahtev po obvladovanju dela in nalog. Za prihodnost organizacije je pomembno prepoznavanje potreb po novem znanju. Zaposleni se prav tako zavedajo te potrebe, ki daje konkurenčno prednost posamezniku in organizaciji. Posameznik lahko svoja znanja kombinira in tako rešuje tudi probleme z neznanimi rešitvami. Usposabljanje je postopen razvoj znanja, ravnanja, spretnosti, ki jih posameznik mora obvladati, za opravljanje nalog (Možina et al. 2002: 209-218).
- Vodenje: vodenje se nanaša na ljudi, vodje poskušajo vplivati na njih, jih usmerjati, motivirati. Vodenje je postavljeno zaradi vzdrževanja reda, kontroliranja vedenja in usmerjanja ljudi k ciljem. Takšen pogled zavira uporabo človeških zmogljivosti, zato bi vodje morale samo podpirati in usmerjati ljudi pri delu (Lipičnik, Možina 1993: 90). Vodja komunicira z zaposlenimi, jih motivira, vodi. Vodenje v širšem pomenu vključuje vodenje v ožjem pomenu, kamor sodijo komuniciranje, motiviranje, kadrovanje. Organizacijo sestavljajo razmerja, katerih nosilci so ljudje. Vodenje je povezano z lastnostmi in ravnanjem vodij, spodbujanjem sodelavcev in komuniciranjem (Rozman et al. 1993: 196-197).
- Notranji odnosi: gre za odnose med zaposlenimi (Černetič 2007: 302). "Delo v skupini od posameznika zahteva sodelovanje z drugimi, izmenjavo informacij, upoštevanje posameznikovih interesov in razlik za boljše delovanje skupine." (Robbins 2005: 134) Delavec z vključitvijo v organizacijo stopa v odnose z ostalimi zaposlenimi. Ti odnosi so formalno določeni v organizaciji. Ljudje v določene odnose prihajajo, ker tako zahteva delo (Lipičnik, Možina 1993: 74). Današnje delovne naloge zahtevajo večje število zaposlenih, ki med seboj oblikujejo odnose. Ko zaposleni poskušajo s skupnimi napor in medsebojno pomočjo doseči cilje, nastane sodelovanje. Sodelovanje temelji na zaupanju, odkritosti, zavzetosti. Med zaposlenimi se lahko

pojavi tudi nezaupanje, tekmovalnost in govorjenje za hrbtom (Černetič 2007: 302, 303).

- Razvoj kariere: načrtovanje in oblikovanje kariere je pomembno za posameznika in organizacijo. Posameznik sam odloča, katero pot bo izbral (Svetlik, Zupan 2009: 507). Podjetje težko najde sposobne zaposlene, ko pa jih, jih želi zadržati. Kakor zahteve dela, tako se tudi sposobnosti zaposlenih spreminjajo. Da bi lahko razvili in izkoristili sposobnosti zaposlenih, je potrebno planiranje kariere. Planiranje kariere zagotavlja, da so potrebna znanja na voljo; pomaga pridobiti in zadržati sposobne ljudi; zagotavlja rast in razvoj zaposlenih; znižuje frustracije. Temelj planiranja kariere je poznavanje sposobnosti ljudi in zahtev dela (Rozman et al. 1993: 199-200). Razvoj kariere za zaposlene pomeni zagotavljanje možnosti za strokovni, delovni in osebni razvoj ter možnost napredovanja in s tem povezanih ugodnosti: povečanje zanesljivosti zaposlitve in s tem socialne varnosti; povečanje poklicne mobilnosti ter možnosti za poklicno samopotrjevanje. Razvoj kadrov organizaciji prinese večjo storilnost; boljše kakovost izdelkov ali storitev; večjo prilagojenost delavcev pri delu (Možina et al. 2002: 63).
- Komuniciranje: komunikacija je proces prenašanja misli ali idej od ene osebe k drugi (Treven, Sriča 2001: 194). Pri komunikaciji se prenašajo sporočila oziroma simboli. Sporočila bi morala biti kratka, jasna, razumljiva, brez odvečnih fraz in besed. Vsako sporočilo ima svoj namen, ki se nanaša na cilj delovanja in svoj pomen, ki se nanaša na vsebino (Lipičnik, Možina 1993: 85). Naloge so medsebojno povezane, zato mora biti vsaka naloga spodbujena z vhodno informacijo. To poteka s komuniciranjem, ki je lahko ustno ali pisno in omogoča, da se ljudje dogovarjajo, razpravljajo, telefonirajo, diktirajo in pišejo pisma, prebirajo besedila, dajejo in sprejemajo navodila in naloge, pišejo in preučujejo poročila, poslušajo druge itd. (Vila 1994: 314-325) Komunikacije so sestavni del organizacije. Komuniciranje v organizaciji je povezano s procesi upravljanja, vodenja in poslovanja organizacije. Za uspešno delovanje podjetja je pomemben potek komunikacije. Na komuniciranje vplivata skupina ali posameznik, ki sodeluje v komunikaciji, medosebni odnosi, razpoloženje in kultura organizacije, vsebina dela, interesi, pripravljenost za sprejemanje sporočil, načini, poti in tehnike in drugo. Razmerja in dejavniki se nenehno spreminjajo, zaradi tega prihaja do

problemov v komunikaciji, ki jih je treba sproti reševati (Lipičnik, Možina 1993: 86-87).

- Nagrajevanje: plače in nagrajevanje zaposlenih vplivajo na zmožnosti, motivacijo in obvladovanje stroškov. Zato so pomemben dejavnik pri zagotavljanju konkurenčnosti in uspešnosti podjetja. Da bi sistem plač in nagrajevanja deloval učinkovito, je potrebno uporabiti strateški način. Treba je opraviti analizo okolja in poslovnih potreb, opredeliti temeljne cilje plačnega sistema, sprejeti strateške odločitve plačnega sistema, povezovati plače z uspešnostjo. Pomemben element pri sistemu plač je povezovanje plač in nagrad z uspešnostjo. Za oblikovalce sistema predstavlja izziv poiskati, tisto kar je na eni strani poslovno pravično in na drugi motivacijsko in povezano s cilji podjetja in hkrati uresničljivo. Nagrajevanje vključuje nagrade in ugodnosti pri delu. Nagrade so lahko nefinančne, kot so priznanja, pohvale, osebni razvoj itd. (Možina et al. 2002: 293-321)

1.1.4.3. Razlike med organizacijsko kulturo in klimo

Razlike med organizacijsko kulturo in klimo lahko obravnavamo z več vidikov (Mihalič 2007: 10-14):

- Razvojni izvor: kultura in klima imata skupne izvore. Obe sta pomemben element socialnega kapitala, zato ju obravnavamo znotraj managementa človeškega in socialnega kapitala (Mihalič 2007: 10). Klima ima znanstveni izvor v psihologiji, kultura pa v kulturni antropologiji in etnologiji (Kavčič 2008: 30).
- Integracijska različnost: kultura se ukvarja s procesi interakcije in konstrukcije pomena, medtem ko klimo zanima, kako člani doživljajo realnost (Kavčič 2008: 30). Kultura je bolj vezana na strateške, globalne in sistemske elemente oziroma na makro okolje sistema. Pri kulturi gre za večjo povezanost s strategijo, vizijo, strateškimi cilji, kapitalom, globalnimi interakcijami, stabilnostjo in rastjo organizacije. Klima je vezana na operativne in procesne elemente oziroma na mikro okolje. Gre za večjo povezanost s procesi, kratkoročnimi cilji, postopki, načini poslovanja, notranjim okoljem, politiko in strukturo zaposlenih (Mihalič 2007: 11-12).

- Razlike v pomenu: cilj kulture je razumevanje vrednot, norm, mnenj, prepričanj, klima pa se omejuje na merjenje opisnih, nezgodovinskih pojavov v organizaciji (Kavčič 2008: 30). Pri kulturi gre za: globoko utemeljen odraz sistema; povezovanje ključnih elementov organizacije; visoko raven abstrakcije pojma; visoko stopnjo inkluzivnosti ključnih dejavnikov uspešnosti; poudarek na trajnejših dogajanjih. Pri klimi gre za: začasno utemeljen odraz trenutnega stanja procesov; povezovanje mehkih elementov organizacije; nizko raven abstrakcije pojma; visoko stopnjo aktualnih dejavnikov učinkovitosti; poudarek na trenutnih dogajanjih (Mihalič 2007: 12-13).
- Razlike v lastnostih: kultura je slabo vidna in težko razpoznavna ter jo je težje meriti. Klima je dobro vidna in jo je možno prikriti ali izkazati v drugi obliki. Pri kulturi je težko proučevanje vplivov na njeno spreminjanje; pri klimi ni teh težav. Kultura je vezana na preteklost in usmerjena v prihodnost, klima je usmerjena na sedanje stanje, zato je spreminjanje kulture težavno in dolgotrajno, upravljanje klime pa je pogojeno s spremembo trenutnih pogojev in stanja. Klimo je enostavneje in hitreje spreminjati ter jo je možno spreminjati tudi v celoti. Lastnost klime je vezanost, zato je upravljanje lažje ter je spreminjanje procesov in postopkov hitrejše. Klimo lahko spreminjamo po delih, kulturo pa le na nivoju celotnega sistema. Klima je lokalno usmerjena in je možno upravljanje posameznih mikroklim, to pa pri kulturi ni možno zaradi njene globalne usmerjenosti. Pri upravljanju kulture so vedno omejitve, ki jih ni možno preseči, zato ni možno priti do konca oziroma zaključka; pri klimi pa je možno dokončno spreminjanje. Razumevanje klime je enostavnejše kot razumevanje kulture (Mihalič 2007: 13-14). Klima označuje začasno stanje v organizaciji, kultura pa trajnejše stanje (Mesec 1992: 36). Organizacijska kultura se ukvarja z načinom reševanja problemov in načini medsebojnega vplivanja, organizacijsko klimo zanima zadovoljstvo zaposlenih s socialnega vidika zaposlenih. Organizacijska kultura predstavlja vrednote, norme in vedenja, klima pa se nanaša na zaznave zaposlenih o dogodkih, odnosih, postopkih (Černetič 2007: 288).

Slika 1. 10: Razlike med organizacijsko kulturo in klimo

DISCIPLINA	ORGANIZACIJSKA KULTURA	ORGANIZACIJSKA KLIMA
Veda	Antropologija, sociologija	Psihologija
Časovna usmerjenost	Preteklost, prihodnost	Sedanje stanje
Metoda	Kvalitativna	Kvantitativna
Usmeritev	V opis združbe	V primerjavo med združbami
Nivo preučevanja	Vrednote, norme, načini, obnašanja	Zaznave dogodkov, postopkov, pravil, odnosov

Vir: Černetič 2007: 289

1.1.4.4. Merjenje kulture in klime

Namen raziskave merjenja kulture in klime je dvig elementov kulture in klime ter planiranje in izvajanje aktivnost, ki bi izboljšale situacijo. Rezultati raziskave pokažejo, katera področja je treba izboljšati, da bi dosegli učinkovitost zaposlenih (Černetič 2007: 303-304).

Raziskovanje oziroma merjenje organizacijske kulture lahko razdelimo v dve skupini (Kavčič 2008: 76):

- Spoznavanje pojava: gre za temeljne raziskave, ki so namenjene razvoju znanosti: kako nastaja organizacijska kultura, katere so njene vsebine itd. Do druge polovice 20. stoletja je prevladovalo prepričanje, da je znanost objektivna.
- Doseganje praktičnih ciljev: gre za uporabne raziskave, ki jih zanima ali organizacijska kultura vpliva na uspešnost organizacije; kakšna organizacijska kultura je najboljša itd. Predmet raziskovanja so področja, ki služijo vodstvu pri povečanju uspešnosti organizacije.

Za preučevanje organizacijske kulture in klime je potrebno uporabiti različne metode, odvisno od tega, kaj raziskovalce zanima. Metode delimo na kvantitativne in kvalitativne. Kvantitativne so tiste, pri katerih preučevani pojav izražamo v količinski obliki, npr. z lestvico od 1 do 5, kjer 1 pomeni zelo nezadovoljen in 5 zelo zadovoljen. Kvalitativne metode merijo tisti pojav, ki ga lahko opišemo, npr. proslavo lahko opišemo – njen potek, zaporedje dogodkov itd. (Kavčič 2008: 76)

Pri raziskovanju lahko uporabimo (Kavčič 2008: 76-96):

- Vprašalnike (ankete): uporaba vprašalnikov je mogoča, če raziskovalec kulturo definira kot vrednote, stališča, prepričanja. Raziskovalci morajo omejiti raziskavo na tisto, kar je mogoče meriti z vprašalniki. Problem nastane pri vprašanjih, saj anketiranci in raziskovalci lahko različno razumejo vprašanje.

Dve temeljni lastnosti vprašalnika sta zanesljivost in veljavnost. Pri zanesljivosti gre za nenamerne oziroma naključne napake, npr. anketiranec napačno razume besedo. Naključne napake so pogoste in njih lahko ugotovimo, če merjenje ponavljamo, kar lahko le redko izvedemo. Razlikujemo tudi sistematično napako, ki spreminja in izkrivi pravi rezultat. Pri veljavnosti gre za to, ali vprašalnik res meri tisto, kar raziskovalec misli, da meri. Raziskovalec raziskuje le tiste elemente, ki jih je operacionaliziral, ne glede na to, ali ti elementi predstavljajo določen pojav.

- Etnografski pristop: ker je raziskovanje globljih ravni težavno, moramo najprej postaviti vprašanje, zakaj sploh to potrebujemo. Globlje ravni so težko dostopne oziroma skoraj nedostopne kvantitativnem merjenju. Za merjenje globljih ravni organizacijske kulture se uporabi etnografski pristop oziroma metoda. Gre za proces opisovanja kulture ali načina življenja skozi oči navadnih ljudi. Da bi raziskovalec dovolj dobro spoznal globlje ravni, se mora vključiti v skupino in jo spoznavati od znotraj ter postati član te skupine. Metode, ki jih lahko uporabimo, so opazovanje, intervjuji itd.
- Študija primera.

Mesner Andolšek (1995: 129-130) pravi, da je kulturo možno odkriti in diagnosticirati na dva načina:

- Intenzivna tehnika: sem spada opazovanje, opazovanje z udeležbo, poglobljeni intervjuji.
- Ekstenzivna tehnika: to so ankete, ki so koristne v prvih fazah diagnosticiranja organizacijske kulture.

Od razumevanja kulture je odvisno, kako jo bo raziskovalec meril. Tisti avtorji, ki kulturo razumejo kot lastnost organizacije, so mnenja, da je kulturo možno meriti. Dimenzije

merjenja so: vrednote, rituali, vzorniki, zgodbe, simboli, miti, proizvodi in storitve. Vrednote se merijo s spraševanjem, preizkušanjem in opazovanjem vedenja; analizo lastnosti, izrekov in gesel, organizacijske filozofije ter organigrama in postopkov s strankami. Avtorji, ki organizacijsko kulturo razumejo kot proces, menijo, da je raziskovanje kulture oteženo (Možina et al., Osnove vodenja, 1994: 193-196, v Černetič 2007: 286).

Organizacijska kultura se meri s kvalitativno metodologijo (analiza jezika, mitov), medtem ko se klima meri s kvantitativno metodologijo (vprašalniki). Obe poskušata razložiti človeško vedenje v organizaciji in se zanimata, kako organizacija vpliva na obnašanje članov (Lipičnik 2005: 198).

Klimo je treba proučiti oziroma ugotoviti njene dimenzije, vzroke za nastanek in posledice vedenja ljudi. Vse dimenzije, preko katerih se odraža klima, so prisotne, vendar je treba ugotoviti, kaj se dogaja s posameznimi dimenzijami oziroma s tistimi, ki vplivajo na pojave, ki nas zanimajo. Da ne bi bilo potrebno vsakič znova iskati dimenzij organizacijske kulture, so nekateri avtorji opredelili navodila, kako prepoznati organizacijsko klimo (Lipičnik 2005: 200-202):

- Ugotoviti, kdo so ljudje, čigava stališča nekaj pomenijo
- Ugotoviti cilje, šibke točke, strategije teh ljudi
- Analizirati dileme, s katerimi se organizacija srečuje
- Pregledati zgodovino podjetja
- Sestaviti celotno sliko

Klimo je smiselno proučevati z vidikov odnosa do ljudi, sprejemanja odgovornosti, medsebojnih odnosov (Lipičnik 2005: 201). Najprimerneje je uporabljati vprašalnike s trditvami, kjer anketiranec izraža svoje doživljanje z ocenjevanjem te trditve (Lipičnik 2005: 202).

Pogoj za uspešno upravljanje kulture in klime je poznavanje stanja in spremljanje gibanja kulture in klime. Merjenje kulture in klime se izvaja enkrat letno ter po vseh radikalnih spremembah v organizaciji. Priporočljivo je vključiti vse zaposlene v merjenje kulture in klime. Z merjenjem kulture in klime vodstvo organizacije ostalim članom sporoča, da je vsak

posameznik in njegovo mnenje pomembno ter da je anketiranje anonimno (Mihalič 2006: 258-263).

1.1.5. Zadovoljstvo zaposlenih

1.1.5.1. Opredelitev zadovoljstva zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih je pozitivno emocionalno stanje posameznika, ki je rezultat pojmovanja ter doživljanja dela in delovnega okolja ter njihovih elementov. Gre za občutek, zaradi katerega se posameznik z veseljem odpravi na delo, se rad vrača med sodelavce, se veseli novih izzivov, se dobro počuti na delovnem mestu in pri opravljanju delovnih nalog (Mihalič 2008: 4). Zadovoljstvo zaposlenih pomeni "zadovoljevanje potreb in izpolnjevanje pričakovanj zaposlenih pri uresničevanju osebnih in skupnih ciljev." "[...] zadovoljstvo pa lahko definiramo kot pozitivno čustveno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela." (Černetič 2007: 289) Gre za zaznave in dojemanja zaposlenih za lastne združbe, svojih možnosti in pogojev dela. Zadovoljstvo zaposlenih je odvisno od motivov posameznika, ki so pri različnih ljudeh različni. Managerji imajo velik vpliv na zadovoljstvo zaposlenih. Morajo razvijati zaupanje in dobre medsebojne odnose, znati poslušati, usmerjati zaposlene, dajati jasne cilje in smernice, ustvariti komunikacijo, ki bo temeljila na dialogu (Černetič 2007: 289-291).

Na zadovoljstvo posameznika vplivajo dejavniki, ki so vezani na sodelavce, fizične pogoje dela, strokovni in osebni razvoj, delovno okolje, nadrejene, plačo itd. Po rezultatih raziskave, ki jo je opravil Gallup Institute (1999-2007, v Mihalič 2008: 5), so najpomembnejši predpogoji za zadovoljstvo zaposlenih:

- Definiranje pričakovanj in jasno postavljeni cilji.
- Spodbujanje in integracija sposobnosti z nadarjenostjo.
- Prispevanje k razvoju organizacije preko osebnega razvoja.
- Izpostavljanje dosežkov in spodbujanje iniciativnosti pri delu.
- Razvijanje solidarnosti in prijateljstva v medosebnih odnosih.
- Izpostavljanje pomena prispevka posameznika.
- Omogočanje odprte in demokratične komunikacije.

➤ Spodbujanje zdrave konkurenčnosti med zaposlenimi.

Pri zagotavljanju zadovoljstva zaposlenih je potrebno izhajati tudi iz posameznikovih želja in potreb. Poleg zadovoljstva zaposlenih je potrebno razlikovati tudi srečnega zaposlenega, saj bi končni cilj moral biti zadovoljni in srečni zaposleni. Zaposleni je lahko uspešen, lojalen in pripaden le, če je zadovoljen. Posameznik je lahko samo zadovoljen in pri tem ni lojalen in pripaden. Pomembno je, da delodajalec ne pozabi na pomen lojalnosti in pripadnosti. Pri pripadnosti gre za identifikacijo s poslanstvom organizacije in delovne etike kot temeljnih elementov. Lojalnost se prepleta s pripadnostjo ter se uporabljata skupaj. Na lojalnost in pripadnost moramo gledati kot na nagrado zaposlenega vodji ali organizaciji, do katere je prišlo v zameno za skrb za zadovoljstvo pri delu. Samo zadovoljen zaposleni bo odličen zaposleni, bo lahko uspešen in učinkovit, bo lahko pripeval k rasti, razvoju, napredku (Mihalič 2008: 5-12).

Mihalič (2008: 19-20) je opisala nekatere dejavnike, ki vplivajo na povečanje zadovoljstva zaposlenih in ki bi jih morali delodajalci upoštevati, vendar je teorija eno, praksa pa je lahko čisto nekaj drugega. S spodbujanjem ambicioznosti se vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. S povečanjem ambicioznosti se razvija želja po dosežkih ter tako vlivamo moč in voljo zaposlenim, da postanejo še boljši. Spodbujanje ambicioznosti vodi do vzpostavljanja samozaupanja, kar tudi prispeva k večjemu zadovoljstvu. Ambicioznost se spodbuja z načrtnim spodbujanjem zaposlenih k še boljšemu in kvalitetnejšemu delu, doseganju višjih ciljev ter osebemu in kariernemu razvoju. To se doseže s postopnim višanjem nalog, nagrajevanjem, hvaljenjem, s pogovori o doseženih ciljih. Zahtevnost ciljev in nalog se viša postopoma, v soglasju z zaposlenimi. Zaposlene je treba spodbuditi in jim omogočiti, da dosežejo tisto, česar so sposobni.

Na zadovoljstvo zaposlenih pri delu vpliva tudi participacija zaposlenih. Zaposleni kot član organizacije želi sodelovati pri odločitvah, pri določanju ciljev, želi biti vključen v aktivnosti, ki so pomembne za položaj in vlogo v organizaciji. Pomembno je za zaposlene in njihov razvoj, da se jih spodbuja, da lahko sami podajo predloge, ideje v zvezi z opravljanjem dela in nalog (Mihalič 2008: 42).

Enake možnosti razvoja, rasti in napredka vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Vsi člani bi morali imeti enake možnosti za izobraževanje, izpolnjevanje in usposabljanje, za napredovanje in nagrajevanje ter enake delovne pogoje. Skratka, izhodiščni pogoji in dane možnosti bi morale biti enake za vse, od zaposlenih bi bilo odvisno edino, kako bi te možnosti in priložnosti izkoristil (Mihalič 2008: 58).

Skrb za sprostitev in rekreacijo zaposlenih je temeljni pogoj za zadovoljstvo zaposlenih, opravljanje dela, doseganje uspešnosti ter za osebni razvoj, dobro počutje in zdravje. Ukrepi, ki jih Mihalič (2008: 86-87) predlaga, so: rekreacija vsaj eno uro na teden; spodbujanje humorja; odmori in počitki med delom ter poseben prostor namenjen temu; sproščeni pogovori; izleti, potovanja, seminarji itd.

Mesec (1992: 139-140) pravi, da na zadovoljstvo zaposlenih vpliva: plača, delo, napredovanje, kontrola, sodelavci in delovni pogoji. Stopnja zadovoljstva je odvisna od razmerja med pričakovanji do dela in dejanskimi pogoji. Pričakovanja se oblikujejo na podlagi delavčevih preteklih izkušenj. Robbins, Judge (2007: 87) navajata naslednje elemente, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih pri delu: narava dela, plača, napredovanje, nadzor, odnosi s sodelavci, osebnost posameznika, uživanje v delu, zanimivo delo, izzivi pri delu.

Svetlik, Zupan (2009: 341) sta dejavnike, ki prispevajo k zadovoljstvu zaposlenih pri delu razvrstila v naslednje skupine:

- Vsebina dela: gre za možnost uporabe znanj, za možnost učenja in strokovne rasti, za zanimivost dela.
- Samostojnost pri delu: gre za možnost odločanja o tem, kaj in kako bo delavec delal, za samostojno razporejanje delovnega časa, za sodelovanje pri odločanju o vprašanih organizacije in dela.
- Plača, dodatki in ugodnosti: gre za ustrezno višino plače, za povezavo plače in uspešnosti, za nagrade in priznanja, za dodatke in ugodnosti.
- Vodenje in organizacija dela: gre za nadzor, za dajanje pohval in priznanj ter izrekanje pripomb in graj, za usmerjenost vodij k ljudem in delovne naloge, za skrb za nemoten potek dela.

- Odnosi pri delu: gre za delovno vzdušje, za skupinski duh, za reševanje konfliktov, za sproščeno komunikacijo med vsemi zaposlenimi.
- Delovne razmere: gre za majhen telesni napor, za varnost pri delu, za odpravljanje motečih dejavnikov v delovnem okolju (vlaga, prah, hrup, neugodna temperatura).

Po raziskavi v ZDA obstajajo posebne skupine zaposlenih, ki so manj zadovoljni ali bolj nezadovoljni kot drugi. To so mladi delavci, srednji vodstveni delavci in delavci v neposredni proizvodnji. Mladi delavci imajo nerealistična pričakovanja in previsoko izobrazbo za delo, ki ga morajo opravljati. Srednji vodstveni delavci so v obdobjih recesije tarča odpuščanja in zniževanja plač ter imajo premalo vpliva na odločanje. Neposredni proizvodni delavci imajo težko in slabo plačano delo ter zaprte možnosti napredovanja in družbenega vzpona (Mesec 1992: 140).

1.1.5.2. Upravljanje zadovoljstva zaposlenih

Zaradi vse višjih pričakovanj zaposlenih, danes le ti postanejo hitreje nezadovoljni in težje zadovoljni. Eden od razlogov je tudi, da se vodje ne trudijo za zadovoljstvo zaposlenih in odgovornost za to prelagajo na njih. Odgovornost bi morala biti deljena, vendar bi delodajalec moral imeti moč pri skrbi za zadovoljstvo (Mihalič 2008: 8).

Namen upravljanja zadovoljstva zaposlenih je razvoj in ohranjanje dejavnikov in elementov, ki povečujejo stopnjo zadovoljstva. Cilj upravljanja so srečni in zadovoljni zaposleni. Učinek upravljanja in povečanja zadovoljstva bo večji, če se zaposlenim pove in predstavi koncept. Potrebno je doseči soglasje za ukrepe povečanja zadovoljstva zaposlenih ter spodbujati zaposlene k razpravi o ukrepih in učinkih, o njihovih željah, doživljanjih. Povečanje se pojavi, ko vodstvo začne izvajati ukrepe za povečanje zadovoljstva zaposlenih. Pobudnik upravljanja zadovoljstva mora biti vodstvo, nosilec v večjih organizacijah je oddelek za razvoj človeškega kapitala in človeških virov. Ključni izvajalci ukrepov so vodje. Razlikujemo med nesistematičnim načinom in projektnim načinom upravljanja zadovoljstva zaposlenih. Pri nesistematičnem načinu upravljanja začnemo z uvajanjem in izvajanjem ukrepov za večje zadovoljstvo in pripadnost. Priporočljivo je, da se začne z enostavnejšimi ukrepi in na osnovi

rezultatov nadaljujemo z zahtevnejšimi. Pomembno je, da se ukrepi stalno izvajajo in ohranjajo. Izbira ukrepov je odvisna od obstoječega stanja v organizaciji (Mihalič 2008: 12-15). Stopnje pri projektnem načinu upravljanja so (Mihalič 2008: 14):

- Odločitev o uvedbi, soglasje, izdelava načrta, usposabljanje
- Merjenje stopnje zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih
- Analiza stanja, izdelava akcijskega načrta z izborom ukrepov
- Uvajanje in izvajanje ukrepov za večje zadovoljstvo in pripadnost

1.1.5.3. Merjenje zadovoljstva zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih se lahko meri na dva načina, s posameznikovo oceno in z vsoto elementov dela. Pri posameznikovi oceni zaposleni odgovarjajo na vprašanja z oceno od 1 do 5 oziroma od zelo zadovoljen do zelo nezadovoljen. Pri vsoti elementov dela o naštetih elementih se zaposlene sprašuje o njihovem mnenju oziroma oceni. Elementi dela so: narava dela, nadzor, plačilo, možnost napredovanja, odnosi z zaposlenimi. Prva metoda (posameznikova ocena) zajame bistvo, medtem ko druga metoda (vsota elementov dela) dostikrat izpusti pomembne elemente dela. Prva metoda ni dolgotrajna in zamudna in s tem omogoči managerjem več časa za reševanje drugih problemov, druga metoda omogoča managerjem lažje spopadanje s problemom nezadovoljnih zaposlenih in hitrejše reševanje problema (Robbins, Judge 2007: 85-86).

Z merjenjem zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih dobimo informacije o trenutnem stanju zadovoljstva ter o stopnji pripadnosti zaposlenih. Merjenje omogoča ugotovitev slabosti in prednosti, ugotovitev osnov za lažje upravljanje. S periodičnimi merjenji se spremljajo napredek in spremembe, ki so rezultat ukrepov. Priporočljivo je merjenje izvajati vsaj enkrat letno ter pred, med in po uvajanju sprememb. K sodelovanju pri merjenju je priporočljivo povabiti in vključiti vse zaposlene, vendar morajo imeti možnost, da se prostovoljno odločijo ali želijo sodelovati ali ne. Potrebno je poskrbeti, da je anketiranje anonimno ter da imajo dovolj časa za izpolnjevanje (Mihalič 2008: 90-94).

Priporočljivo je tudi za vsakega posameznika posebej ugotoviti, kaj mu je pri delu in na delovnem mestu pomembnejše. Ugotovitve omogočajo prilagoditev zadovoljstva potrebam in željam posameznika. Ugotovitvam se prilagaja vodenje, tako da se večji poudarek nameni ukrepom za večanje zadovoljstva, ki so posamezniku pomembnejši. Če zaposleni želijo, se z vsakim posameznikom lahko tudi individualno opravi razgovor. Skupaj se vodstvo in zaposleni pogovorijo o ukrepih, kje so potrebna večja prizadevanja itd. (Mihalič 2008: 96-98)

Zadovoljstvo zaposlenih obravnava: varnost zaposlitve in pogoje dela, višino plače, nagrade, odnose med zaposlenimi ter med zaposlenimi in vodstvom, delovno organiziranost, pretok informacij, sistem nagrajevanja, pripravljenost sodelovanja zaposlenih pri razvoju organizacije itd. Zadovoljstvo zaposlenih je povezano z dimenzijami organizacijske klime. Na primer nagrajevanje: delovna uspešnost zaposlenih lahko pripelje do nagrajevanja, kar vodi do občutka enakosti in zadovoljstva (Černetič 2007: 289-290).

1.2. Socialno delo v delovnem okolju oziroma delovni organizaciji

V času ekonomske in družbene stabilnosti so podjetja pripravljena več pozornosti namenjati socialno odgovornemu ravnanju do zaposlenih in do družbenega okolja, vendar se trenutno soočamo s težkimi ekonomskimi in družbenimi pogoji in spremembami. V obdobju sprememb na trgu in organizacijah in prilagajanja na le te, socialno delo v delovnem okolju ponuja nove priložnosti in perspektive (Rapoša Tajnšek 1997: 3).

Socialno delo najdemo povsod v šolah, bolnišnicah, socialnih zavodih, zaporih, materinskih domovih, pri delu z otroki, starimi ter celo v delovnem okolju (Rapoša Tajnšek 1997: 87). Delovne organizacije "[...] so organizacije, v katerih člani proizvajajo družbeno potrebne proizvode ali storitve, s katerimi pridobivajo sredstva za zadovoljevanje materialnih potreb." (Kavčič 1991: 18) Delovno okolje je prostor, kjer večina odraslih ljudi preživlja večino svojega časa, gradi identiteto, zadovoljuje osebne potrebe (Rapoša Tajnšek 1997: 87). Delovno okolje na eni strani spodbuja osebnostni in poklicni razvoj zaposlenih, na drugi pa zavira ali celo ogroža razvoj. Delovno okolje je hkrati vir opore med zaposlenimi, hkrati pa tudi vir diskriminacije, izkoriščanja. V delovnem okolju je potrebno razumeti potrebe in

interese obeh strani, oziroma zaposlenih in organizacije (Rapoša Tajnšek 2006: 245). Socialno delo v delovnem okolju se lahko pojavi v bankah, trgovinah, raziskovalnih ustanovah, državnih službah in v drugih organizacijah. Socialno delo v delovnem okolju je usmerjeno v reševanje osebnih, skupinskih in organizacijskih problemov, ki nastajajo pri delu (Rapoša Tajnšek 1997: 87). Pri socialnem delu v delovnem okolju gre za posebno področje socialnega dela, ki ureja in usklajuje potrebe posameznika in organizacije v delovni organizaciji ter teži k izboljšanju kakovosti delovnega življenja. Naloga socialnega dela v delovnem okolju je skrb za prikrajšane, izključene in zlorabljene zaposlene. Socialno delo v delovnem okolju je v vlogi posrednika, mediatorja in pogajalca (Rapoša Tajnšek 2006: 245). To je področje socialnega dela, ki je povezano s človekovim delom, delovanjem zaposlenih v delovnem okolju, s psihosocialnimi odnosi v organizaciji, z reševanjem konfliktov, ki nastajajo bodisi v delovnem bodisi v osebnem življenju ter z drugimi problemi, ki nastajajo in vplivajo na delo (Rapoša Tajnšek 1997: 87). Naloga socialnega dela v delovnem okolju je tudi pomoč zaposlenim, sodelovanje pri razvoju človeških virov, strokovna pomoč managementu pri delu z ljudmi, sodelovanje pri spremembah v organizaciji ter sodelovanje z družbenim okoljem. Socialno delo je razpeto med interesi delodajalcev in potrebami zaposlenih, vendar je povezano s potrebami, pričakovanji in interesi obeh strani (Rapoša Tajnšek 2006: 245-248). Socialno delo v delovnem okolju opravlja dejavnosti, ki so namenjene zaposlenim v organizaciji in njihovim potrebam (Rapoša Tajnšek 1997: 87).

Primarni cilj socialnega delavca v delovnem okolju je na strani posameznika ter njegovih stisk in potreb, vendar mora imeti socialni delavec v delovnem okolju tudi organizacijska in managerska znanja in veščine. Poleg pomoči zaposlenim in posredovanj potreb med zaposlenimi in organizacijo, se socialni delavec v delovnem okolju vključuje tudi v dejavnosti vodenja in upravljanja človeških virov. Da bi socialni delavci lahko uspešno opravljali svoje delo, potrebujejo strokovno pomoč in podporo v obliki supervizije in intervizije ter oporo poklicnega združenja, ki bi vplivalo na pogoje in standarde njihovega dela (Rapoša Tajnšek 1997: 6-7).

V zgodovini je socialno delo sprva bilo namenjeno najnižjim družbenim slojem, zaradi tega ga nekateri še vedno povezujejo z revščino in marginalnimi skupinami (Rapoša Tajnšek 1997: 4). Na razvoj socialnega dela v delovnem okolju ter na pomembnost človeka v delovnem

okolju so vplivali naslednji dejavniki: razvoj tehnologije, velikost in kompleksnost organizacije, spremenjeno razmerje med ekonomskimi in socialnimi cilji, paternalistični odnos podjetnikov in zaposlenih, razvoj delovne in socialne zakonodaje, vpliv delavskega gibanja in sindikalnega združevanja delavcev, obe svetovni vojni, novi pogledi na vlogo človeškega dejavnika. Socialno delo v delovnem okolju je nastalo kot instrument managementa, zaradi potreb po dajanju koncesij delavcem. Zato je bilo to področje na začetku usmerjeno k reševanju življenjskih problemov zaposlenih in njihovih družin (Rapoša Tajnšek 1997: 89-90). Prvi poklicno izobraženi socialni delavci so se na koncu petdesetih let prejšnjega stoletja začeli zaposlovati na področju slovenske industrije. Delali so v kadrovsko-socialnih službah. Socialni delavci so bili usposobljeni za področje: skrbi za kakovost delovnega življenja, varstva zaposlenih ter za izvajanje kadrovskih nalog. Na začetku kadrovsko-socialna služba ni imela razumevanja in podpore od drugih služb ter so se tudi delavci brez potrebne strokovne izobrazbe vtikali v delo socialnih delavcev. V sedemdesetih letih so naloge, ki so pripadale socialnim delavcem večinoma opravljali le ti, z redkimi izjemami. Njihove naloge so se zožile na področje socialnega varstva in skrbi za kakovost delovnega življenja (Rapoša Tajnšek 2006: 250-253). Praksa je pokazala, da so tisti socialni delavci, ki so se dodatno usposabljali na področju delovnega okolja, bili uspešnejši pri opravljanju dela, vendar socialni delavci niso imeli dovolj spodbude in motivacije pri dodatnem izobraževanju in usposabljanju. Socialni delavci niso bili nikoli brez težav, razen, ko so se zadovoljili z opravljanjem birokratskih nalog (Rapoša Tajnšek 1997: 129). Od sredine osemdesetih let, ko je prišlo do novih ekonomskih, političnih in družbenih razmer, so veliko socialnih delavcev v organizacijah odpustili ali so jih prezaposlili na druga delovna mesta. Socialno delo je ostalo in se razvija v tistih organizacijah, kjer se vodstvo zaveda pomena in pomembnosti socialnega dela pri doseganju ciljev organizacije (Rapoša Tajnšek 2006: 258-259). Prav tako se socialno delo razvija in pojavlja v organizacijah, kjer na razvoj človeških virov ne gleda samo kot na strošek (Rapoša Tajnšek 1997: 6).

1.3. Dom počitka Mengeš

1.3.1. Predstavitev

Dom počitka Mengeš je dom starejših občanov s skoraj najdaljšo tradicijo v Sloveniji. Njegovi začetki sežejo v leto 1920, ko je menceški gostilničar ter župan Janez Levec, svoje posestvo izročil sestram Sv. Vincencija Pavelskega. Po drugi svetovni vojni je zavetišče prešlo v državne roke in se leta 1955 preimenovalo v Dom počitka Mengeš. Dom se je s tekom let razširil ter obogatil svojo ponudbo. Interes Doma počitka Mengeš je razvijati skrb za starejše, da se bo dom pojavil kot nosilec razvoja skrbi za starejše tako v domu, na domu in v drugih oblikah in v širšem okolju (Predstavitev: <http://www.dom-pocitka-menges.si/>).

Storitve (Predstavitev: <http://www.dom-pocitka-menges.si/>):

- Oskrba, nega: dom nudi štiri kategorije oskrbe in tri kategorije zdravstvene nege, ki so odvisni od zdravstvenega stanja stanovalca in opravil zdravstvene nege. Oskrba I - zajema bivanje, organiziranje prehrane in tehnično oskrbo za stanovalce, ki ne potrebujejo neposredne osebne pomoči. Oskrba II - je namenjena stanovalcem z zmernimi starostnimi in zdravstvenimi težavami, ki potrebujejo manjši obseg potrebne pomoči. Oskrba III A - se nudi stanovalcem z najzahtevnejšimi starostnimi težavami, ki v celoti potrebujejo neposredno osebno pomoč. Oskrba III B – namenjena je stanovalcem z najzahtevnejšimi težavami, ki v celoti potrebujejo neposredno osebno pomoč, stalni nadzor ter pogosto uporabo tehničnih in zaščitnih sredstev (Oskrba in zdravstvena nega: http://www.dom-pocitka-menges.si/sl/oskrba_in_zdravstvena_nega/).
- Fizioterapija: namen fizioterapije je skrb za ohranitev in izboljšanje psihofizične kondicije stanovalcev. Fizioterapevtske storitve se izvajajo v prostorih fizioterapije. Poleg fizioterapije, izvajajo še: kinezioterapijo (razgibavanje, aktivne vaje, šola hoje, trening hoje, trening sedenja, skupinske vaje), protibolečinsko terapijo, termoterapijo (topli in hladni obkladki), respiratorno terapijo (dihalne vaje, aplikacija zdravilnih aerosolov) (Fizioterapija: <http://www.dom-pocitka-menges.si/sl/fizioterapija/>).
- Delovna terapija: delovna terapija omogoča posamezniku, da kljub fizičnim ali duševnim omejitvam opravlja zanj pomembne naloge in uresničuje vloge v vsakodnevem življenju. Delovna terapija v domu zajema vsa področja človekovega

delovanja, in sicer: gibalne aktivnosti (telovadba, sprehodi), dnevne aktivnosti (učenje transfera, vožnje z invalidskim vozičkom, učenje oblačenja, slačenja ...), prostočasne aktivnosti (ročna dela, različne kreativne tehnike, družabne igre, pevski zbor, ogledi filmov, domski radio, izposoja knjig, časopisov, revij ...), socializacijske aktivnosti (praznovanje rojstnih dni, skupine za samopomoč, domske prireditve, pikniki, izleti ...), aktivnosti za izboljšanje senzorike, motorike in kognitivnih sposobnosti (Delovna terapija: http://www.dom-pocitka-menges.si/sl/delovna_terapija/).

- Pomoč na domu ter dostava kosila na dom (Pomoč na domu: <http://www.dom-pocitka-menges.si/sl/pomocnadomu/>).

1.3.2. Enota Trzin

Enota Trzin, spada pod javno socialnovarstveni zavod Dom počitka Mengeš. Leži v središču starega dela Trzina. Enota Trzin kot oblike varstva nudi institucionalno varstvo ter tudi druge alternativne oblike varstva starejših oseb v okviru dnevnega centra, kot so dnevno in začasno varstvo, pomoč na domu, skupine za samopomoč in različne delavnice za starejše občane Trzina. Ponuja različne dejavnosti in aktivnosti za bolj kakovostno starost, svetovanje in informiranje prebivalstva o možnih oblikah pomoči in oskrbe in usposabljanje družin s starim človekom za lažje obvladovanje življenja v domačem okolju (Enota Trzin: <http://www.dom-pocitka-menges.si/sl/trzin/>).

Aktivnosti v enoti Trzin (Center aktivnosti Trzin; Program: <http://www.dom-pocitka-menges.si/sl/centeraktivnostitrzin/>):

- Vadbe za ohranjanje telesne kondicije (vodena vadba, vadba z utežmi, pilates, joga, aerobika, nordijska hoja)
- Delavnice glasbenega in ustnega slovstva (ljudsko petje, učenje inštrumentov, pripovedništvo)
- Likovne in ustvarjalne delavnice (slikanje, risanje, oblikovanje gline, izdelovanje nakita in okraskov)
- Družabne igre (kartanje, šah)
- Kulinarične aktivnosti

- Izobraževanja: računalništvo, digitalna fotografija, tečaji tujih jezikov, potopisi, strokovna predavanja in delavnice.
- Prireditve, praznovanja
- Aktivno medgeneracijsko povezovanje in sodelovanje.

2. Problem

Vsi poudarjajo pomen in pomembnost človeka pri delu, vendar opažam, da se posebej zdaj v obdobju recesije, človeškim virom še vedno ne daje dovolj pozornosti v organizaciji in pri poslovanju, posledično se tudi zaposleni sami ne zavedajo svoje pomembnosti. V obdobju recesije vsi gledajo, kako bi privarčevali in zmanjšali stroške ter kakšne spremembe bi uvedli in pri tem bili čim bolj uspešni in učinkoviti, vendar pri tem ne gledajo kakšno sredstvo in način bodo uporabili. Izbrana sredstva in načini, bodisi s strani države bodisi s strani delodajalca, najbolj prizadenejo delavca. Rapoša Tajnšek (1997: 3,4) je zapisala, da zahteve po preseženi delovni sili prispevajo k zmanjšani skrbi za človeka kot pomembnega elementa v organizaciji ter se zanemarijajo potrebe po rasti in razvoju, izobraževanju, varnosti, motiviranju in drugo. Človek s svojimi izkušnjami, lastnostmi, zmožnostmi je namreč tisti, ki ima zelo pomembno vlogo v organizaciji. Na povečanje kvalitete in uspešnosti poslovanja ima namreč največ vpliva prav človeški dejavnik. Organizacijska kultura, klima, zadovoljstvo in samo ravnanje s človeškimi viri je zelo prepleteno in je zato težko ocenjevati neposredni vpliv enega na drugo.

Naša družba je starajoča se družba, število starejših se povečuje. Leta 2002 je delež starejših od 65 let predstavljal 14,7 % vsega prebivalstva (Vertot 2010: 10). Leta 2010 je število prebivalcev starih 65 let in starejših predstavljal 16,5 % vsega prebivalstva, stari 80 in več predstavljajo 3,9 % vsega prebivalstva. Delež starejših se bo povečeval, predvideva se, da bo leta 2020 delež starih 65 in starejših znašal 19,8 %, starih 80 in več 5,2 % (Projekcije prebivalstva za Slovenijo, 2010-2060: http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=3989). S tem se tudi povečuje število stanovalcev v domovih za starejše, vendar kljub temu število zaposlenih večinoma ostaja nespremenjeno, ali se celo zmanjšuje. Leta 2011 je po podatkih Statističnega urada RS število starejših od 65, ki prebivajo v domovih za starejše občane znašalo 17.386, leta 2006 je znašalo 13.699 (Javni socialno varstveni zavodi, Slovenija, 2011: http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=4990; Javni socialno varstveni zavodi, Slovenija, 2006 – 2008: http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=2638). V primerjavi z letom 2006 lahko rečem, da se je delež povečal za 26 %. Povečuje se število stanovalcev na enega zaposlenega, kar dodatno obremenjuje zaposlene. To vpliva tudi na vzdušje oziroma na klimo ter na zadovoljstvo pri delu. Zato sem se odločila opraviti raziskavo med zaposlenimi v enem

izmed domov za stare ljudi – v Domu počitka Mengeš, kjer so tudi sami pokazali interes za raziskavo.

V raziskovalnem delu me je zanimalo, kako zaposleni v Domu počitka, ocenjujejo organizacijsko klimo in zadovoljstvo z delom. O klimi in zadovoljstvu se predvsem govori v gospodarskih organizacijah, zato sem se odločila, da bi raziskavo opravila v domu starejših občanov. Vpliv organizacijske klime na zadovoljstvo z delom je pomemben tudi v negospodarskih organizacijah. Zanima me, ali so zaposleni sploh seznanjeni s pojmom in pomembnostjo organizacijske klime in zadovoljstva, kako ocenjujejo klimo in zadovoljstvo z delom, kakšno vlogo in pomen ima oboje v njihovi organizaciji. Organizacijska klima predstavlja osebnost podjetja, vzdušje podjetja ter počutje članov v organizaciji. Pove, kako člani dojemajo organizacijo.

Klima in zadovoljstvo z delom vplivata na posameznika. Če vzdušje ni ugodno in pozitivno ter če posameznik ni dovolj zadovoljen z delovnim mestom, to vpliva tudi na njegovo počutje nasploh ter na njegovo delo. Zato tudi ne more svojega dela opravljati uspešno in kvalitetno. Zaposleni, ne glede na stroko, v kateri delujejo, ne morejo ponuditi dovolj kvalitetne in ustrezne pomoči uporabnikom, če sami niso zadovoljni s svojim delovnim mestom.

Namen diplomske naloge je predstaviti pomen organizacijske klime in njenih dimenzij ter zadovoljstva zaposlenih in pridobiti ocene posameznikov o dimenzijah klime in zadovoljstva zaposlenih. Projekt SIOK (Černetič 2007: 299) opredeljuje naslednje dimenzije organizacijske klime: odnos do kakovosti; inovativnost in iniciativnost; motivacija in zavzetost; pripadnost organizaciji; notranji odnosi; poznavanje poslanstva, vizije in ciljev, organiziranost; vodenje; notranje komuniciranje; razvoj kariere; nagrajevanje; strokovna usposobljenost in učenje. Z ugotovitvami bi želela seznaniti vodstvo ter jim s tem pomagati pri ozaveščanju in morebitnem iskanju poti za izboljšavo problematike. Rezultati lahko vodstvu služijo kot pripomoček pri izboljšanju situacije.

Postavila sem naslednje hipoteze:

H1: Najslabše ocenjene dimenzije klime so nagrajevanje in razvoj kariere.

H2: Delavci z različnim delovnim stažem v organizaciji različno ocenjujejo organizacijsko klimo.

H3: Med delavci v strokovnih službah in drugih službah je razlika pri zadovoljstvu z delom.

H4: Organizacijska klima je povezana z zadovoljstvom zaposlenih.

3. Metodologija

3.1 Vrsta raziskave in spremenljivke

Raziskava je deskriptivna oz. opisna in kvantitativna. V teoretičnem delu sem zbrala in opisala spoznanja o izbrani tematiki iz že obstoječe literature. Empiričen del je kvantitativen, deskriptiven, saj sem podatke dobila z anketnimi vprašalniki, ki omogočajo količinski vpogled v značilnosti. Podatke sem prikazala kot števila in jih analizirala s pomočjo statističnih metod.

Spremenljivke so:

- Spol anketiranca: moški ali ženska
- Starost anketiranca: do pod 30; 30 do pod 40; 40 do pod 50; 50 in več
- Staž v organizaciji: do pod 2 leti; 2 do pod 5 let; 5 do pod 10 let; 10 do pod 20 let; 20 let in več
- Stopnja izobrazbe: dveletna srednja šola ali manj; poklicna šola; srednja šola; višja šola; visoka šola in več
- Služba, v okviru katere so zaposleni v organizaciji: socialna služba, delovna terapija, fizioterapija in drugi strokovni delavci; zdravstvena nega in oskrba, prehrana; tehnične službe (pralnica, čiščenje, vratar ...); skupne službe (vodenje, računovodstvo, kadrovska služba ...)
- Dimenzije organizacijske klime oziroma: odnos do kakovosti; inovativnost, iniciativnost; motivacija in zavzetost; pripadnost organizaciji; notranji odnosi; vodenje; strokovna usposobljenost in učenje; poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev; organiziranost; notranje komuniciranje in informiranje; nagrajevanje; razvoj kariere. Za merjenje dimenzij sem uporabila 5 stopenjsko lestvico: 1 sploh se ne strinjam; 2 delno se strinjam; 3 niti da niti ne; 4 večinoma se strinjam; 5 popolnoma se strinjam.
- Zadovoljstvo zaposlenih oziroma zadovoljstvo: s sodelavci; s stalnostjo zaposlitve; z delovnim časom; s samim delom; z neposredno nadrejenim; z možnostmi za izobraževanje; z delovnimi pogoji; s statusom v organizaciji; z vodstvom organizacije; z možnostmi napredovanja; s plačo. Za merjenje zadovoljstva zaposlenih sem

uporabila 5 stopenjsko lestvico: 1 zelo nezadovoljen; 2 nezadovoljen; 3 srednje zadovoljen; 4 zadovoljen; 5 zelo nezadovoljen.

3.2. Merski instrumenti in viri podatkov

Za merjenje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih sem uporabila in prilagodila vprašalnik, ki ga uporabljajo v projektu SiOK (Černetič 2007: 299). Vprašalnik je sestavljen iz večjih delov.

V uvodnem delu sem se predstavila in opisala namen raziskave.

Drugi del se je nanašal na merjenje organizacijske klime. Vprašanja oziroma trditve za merjenje organizacijske klime so bile razdeljene v 12 dimenzij. Dimenzije so: odnos do kakovosti; inovativnost, iniciativnost; motivacija in zavzetost; pripadnost organizaciji; notranji odnosi; vodenje; strokovna usposobljenost in učenje; poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev; organiziranost; notranje komuniciranje in informiranje; nagrajevanje; razvoj kariere. V vsaki dimenziji je bilo podanih 5 trditev, kjer so zaposleni podali svojo oceno. Zaposleni so lahko obkrožili med naslednjimi ocenami: 1 sploh se ne strinjam; 2 delno se strinjam; 3 niti da niti ne; 4 večinoma se strinjam; 5 popolnoma se strinjam.

Tretji sklop se je nanašal na zadovoljstvo zaposlenih. Zaposleni so oceno zadovoljstva podali za naslednje vidike dela: s sodelavci; s stalnostjo zaposlitve; z delovnim časom; s samim delom; z neposredno nadrejenim; z možnostmi za izobraževanje; z delovnimi pogoji; s statusom v organizaciji; z vodstvom organizacije; z možnostmi napredovanja; s plačo. Zaposleni so lahko obkrožili med naslednjimi ocenami: 1 zelo nezadovoljen; 2 nezadovoljen; 3 srednje zadovoljen; 4 zadovoljen; 5 zelo nezadovoljen.

Naslednji sklop je bil namenjen za predloge za izboljšavo klime in povečanja zadovoljstva pri delu.

Zadnji del se je nanašal na demografske podatke anketirancev: spol, starost, staž v organizaciji, stopnja izobrazbe in služba, v kateri so zaposleni.

3.3. Populacija

Populacijo predstavljajo zaposleni v Domu počitka v enotah Mengeš in Trzin. Teh je skupaj 124. Toliko vprašalnikov je bilo tudi razdeljenih, saj sem želela vključiti vse zaposlene.

3.4. Zbiranje podatkov

Idejo za raziskovanje sem najprej predstavila socialni delavki, opisala sem ji namen raziskave, kako bi potekalo raziskovanje. Ker se ji je ideja zdela zanimiva, jo je predstavila direktorici, ki je bila navdušena nad raziskavo, saj je tudi njim v interesu vedeti, kako se zaposleni počutijo v organizaciji.

Kot metodo zbiranja podatkov sem izbrala anketiranje. Vprašalnike sem predala socialni delavki, ki jih je razdelila med zaposlene v enotah Mengeš in Trzin. Zaposleni so vprašalnike izpolnjevali med 03. 12. 2012 in 14. 12. 2012 ter izpolnjene oddali na recepciji doma.

Od 124 razdeljenih vprašalnikov sem jih nazaj dobila 62, saj jih nekateri niso oddali, nekateri so pa bili ali na bolniškem dopustu ali letnem dopustu. Od 62 anket, jih 10 ni bilo pravilno izpolnjenih ali pa so bile oddane prazne, kar prikazuje tudi tabela 3.1.

Tabela 3. 1: Število anketirancev

Število zaposlenih	Število pravilno izpolnjenih anketnih vprašalnikov	Število nepravilno izpolnjenih anketnih vprašalnikov	Število praznih anketnih vprašalnikov	Število nevrnjenih anketnih vprašalnikov
125	52	2	8	62

Vir: Lastna raziskava

Nekateri zaposleni so bili navdušeni nad raziskavo, nekateri ne. Večina jih meni, da anketiranje ne more biti anonimno, če je potrebno podati demografske podatke. Nekateri niso označili niti enega podatka, nekateri pa so samo delno označili podatke. Pravilno izpolnjenih anketnih vprašalnikov z manjkajočimi demografskimi podatki je bilo sedem.

Tabela 3. 2: Izpolnjene ankete

Število izpolnjenih anketnih vprašalnikov	Število izpolnjenih anketnih vprašalnikov z demografskimi podatki	Število izpolnjenih anketnih vprašalnikov brez demografskih podatkov
52	45	7

Vir: Lastna raziskava

3.5. Obdelava in analiza podatkov

Podatke sem pridobila z anketnim vprašalnikom. Podatke sem uredila, obdelala in analizirala kvantitativno, ročno in s programom Microsoft Excel. Podatke sem pokazala tudi grafično, izračunala aritmetične sredine, t-test in korelacijo. Podatke iz anketnih vprašalnikov sem vnesla v program Microsoft Excel. Z omenjenim programom sem izvedla analizo podatkov za dimenzije organizacijske klime in za zadovoljstvo zaposlenih in dobljene rezultate pokazala grafično. Izračune za preverjanje hipotez sem analizirala ročno z žepnim računalnikom in zapisala na papir.

Pri analizi podatkov n znaša 52, pri testiranju hipotez po demografskih podatkih je n 45 zaradi manjkajočih demografskih podatkov.

Aritmetično sredino sem izračunala za dimenzije klime, trditve dimenzij, zadovoljstvo in vidike zadovoljstva ter jih prikazala grafično. Za preverjanje hipotez sem izračunala aritmetično sredino, preverila aritmetične sredine za odvisne vzorce, t-test in korelacijo. Za analizo demografskih podatkov anketirancev sem izračunala frekvence.

➤ T-test:

Standardna napaka za razliko med povprečji

$$s_{\bar{x}_1 - \bar{x}_2} = \sqrt{\frac{(n_1 + n_2) * [(n_1 - 1) * s_1^2 + (n_2 - 1) * s_2^2]}{n_1 * n_2 * (n_1 + n_2 - 2)}}$$

Formula za t

$$t_{(n_1 + n_2 - 2)} = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{s_{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}}$$

Stopinje prostosti

$$sp = n_1 + n_2 - 2$$

n_1, n_2 – število enot obeh spremenljivk

s_1, s_2 – standardna deviacija

$$\bar{x}_1 \quad \bar{x}_2$$

Aritmetična sredina obeh
spremenljivk

➤ Korelacija:

Pearsonov korelacijski koeficient:

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Regresijski koeficient:

$$b_1 = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{N \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

X in Y sta spremenljivki

N – število enot

➤ Razlike v aritmetičnih sredinah za odvisne vzorce

$$s_{\bar{x}_1}^2 = \frac{s_1^2}{n_1}$$

$$s_{\bar{x}_2}^2 = \frac{s_2^2}{n_2}$$

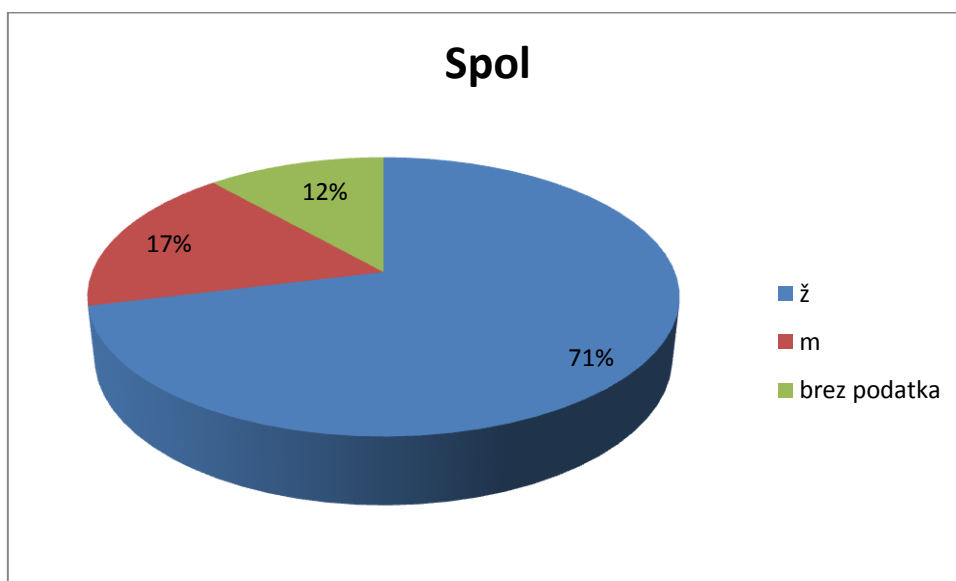
$$s_{\bar{x}_1 - \bar{x}_2} = \sqrt{s_{\bar{x}_1}^2 + s_{\bar{x}_2}^2}$$

$$z = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{s_{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}}$$

4. Rezultati

4.1. Demografski podatki

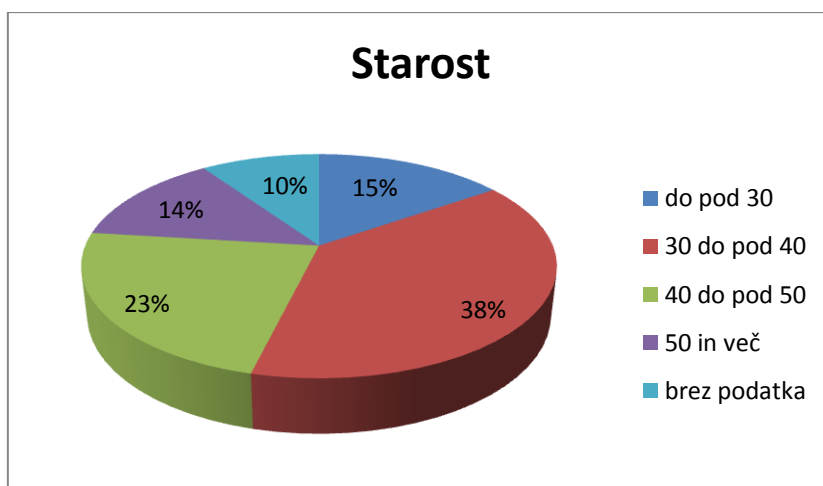
Graf 4. 1: Spol anketirancev



Vir: Lastna raziskava

V raziskavi je sodelovalo 52 zaposlenih, od tega 37 žensk oziroma 71 % ter 9 moških oziroma 17 %, 6 zaposlenih oziroma 12 % ni označilo spola.

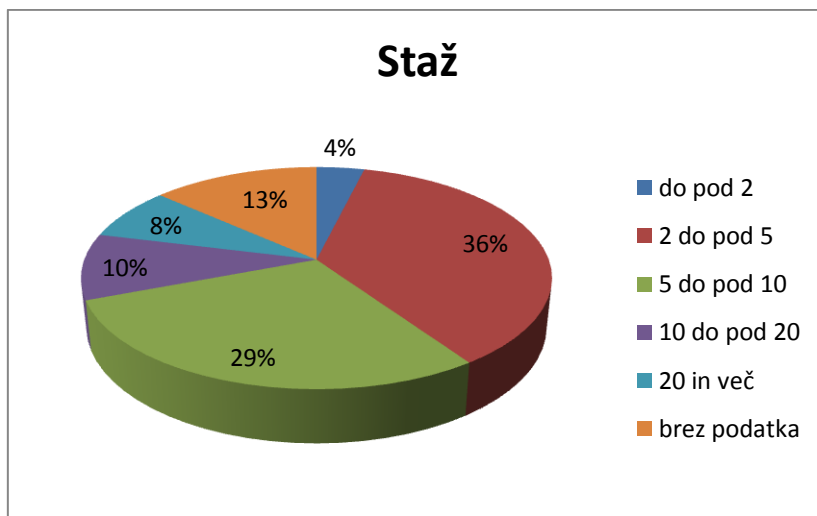
Graf 4. 2: Starost anketirancev



Vir: Lastna raziskava

Med anketiranimi je bilo 15 % (8) mlajših od 30 let, 38 % (20) starih med 30 in 40 let, 23 % (12) starih med 40 in 50, 14 % (7) starih 50 let in več, 10 % (5) jih ni označilo starosti.

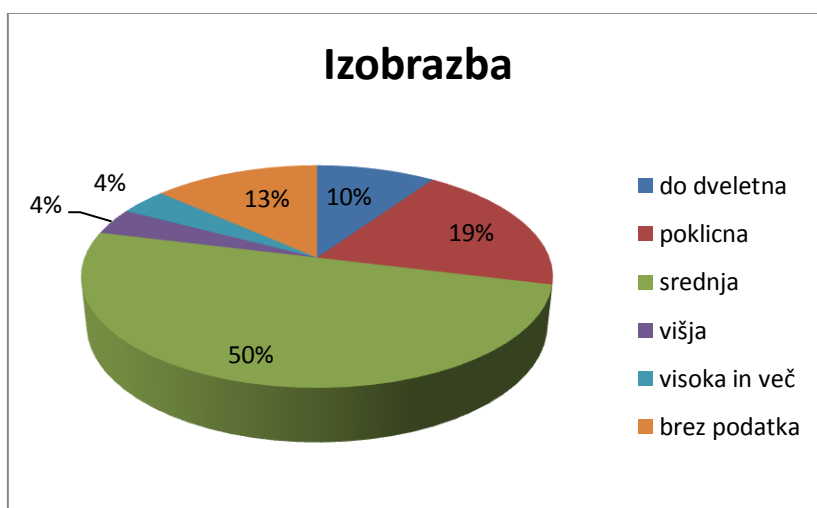
Graf 4. 3: Staž anketirancev v organizaciji



Vir: Lastna raziskava

Najmanjši delež 4 % je tistih, ki so v organizaciji zaposleni manj kot 2 leti, največ, 36 % je tistih, ki so zaposleni od 2 do 5 let. Potem sledijo tisti s stažem od 5 do pod 10 let, ki jih je 29 %. S stažem od 10 do pod 20 let je 10 % anketirancev. Tistih z 20 let in več je 8 %. Med anketiranimi je bilo 13 % takih, ki niso označili staža.

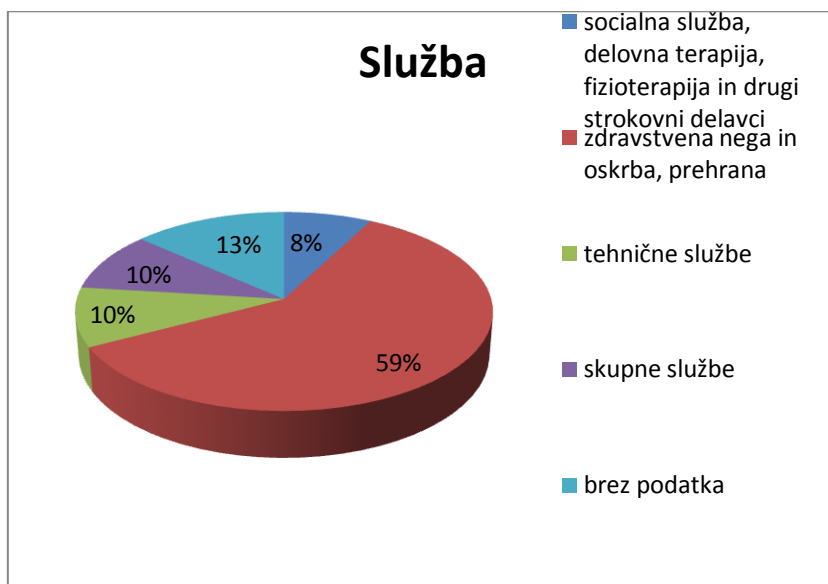
Graf 4. 4: Izobrazba anketirancev



Vir: Lastna raziskava

Najmanj je tistih z višjo izobrazbo, z visoko in več 4 %, sledijo tisti, ki imajo dveletno šolo ali manj, 10 %, s poklicno šolo jih je 17 %. Največ jih je s srednjo šolo, in sicer 50 %. Tistih, ki niso označili izobrazbe je 13 %.

Graf 4. 5: Služba, v kateri so anketiranci zaposleni



Vir: Lastna raziskava

Največ je zaposlenih v službi zdravstvene nege in oskrbe in prehrane (59 %), sledijo tehnične in skupne službe, obe z 10 % anketirancev. V tehnične službe sem vključila pralnico, čiščenje, vratarja. V skupne službe sem vključila vodenje, računovodstvo in kadrovske službe. Najmanj 8 % je zaposlenih v socialni službi, delovni terapiji, fizioterapiji ali v drugih strokovnih službah. Tistih, ki niso označili službe, je bilo 13 %.

4.2. Rezultati po dimenzijah organizacijske klime

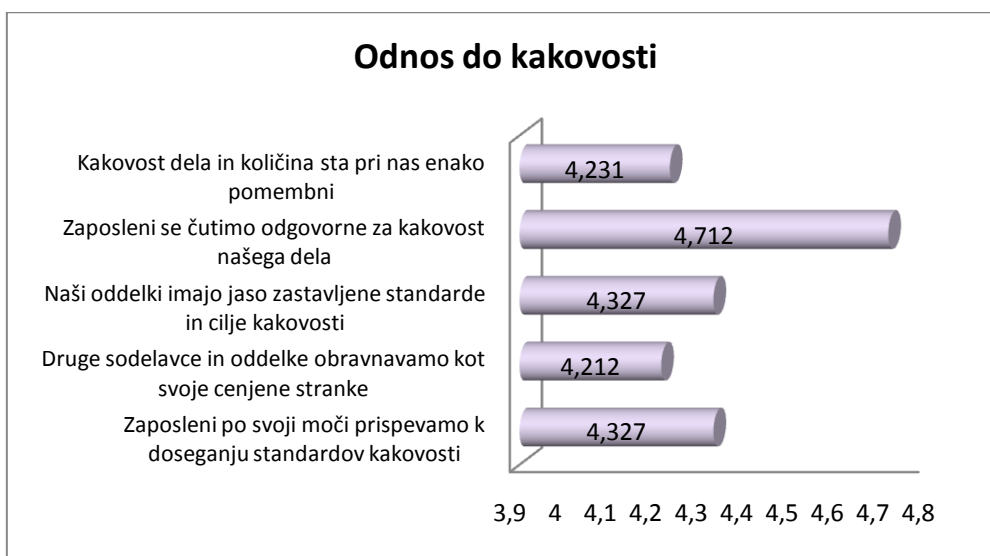
Graf 4. 6: Dimenzije organizacijske klime



Vir: Lastna raziskava

Graf prikazuje povprečne ocene za posamezne dimenzije organizacijske klime in zadovoljstvo zaposlenih. Najslabše ocenjeno je nagrajevanje z oceno 3,419, razvoj kariere (3,538) in notranji odnosi (3,577). Najbolje ocenjen je odnos do kakovosti z oceno 4,362, sledita pripadnost organizaciji (4,281) ter motivacija in zavzetost (4,108). Zadovoljstvo zaposlenih ima oceno 3,895. Če primerjamo z dimenzijami klime, je zadovoljstvo približno podobno ocenjeno.

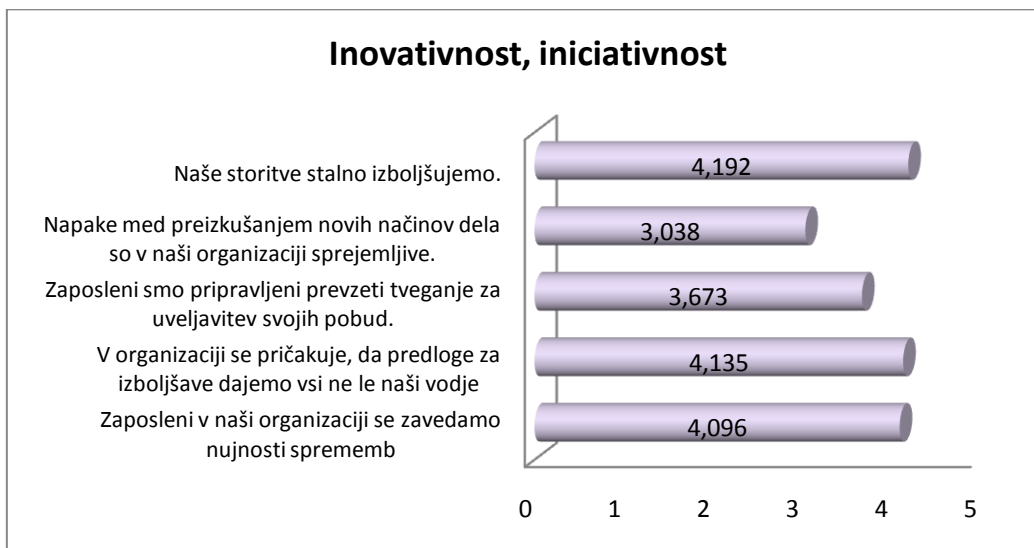
Graf 4. 7: Odnos do kakovosti



Vir: Lastna raziskava

Najbolje ocenjena trditev pri dimenziji odnos do kakovosti je: 'Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela' z oceno 4,712. S to trditvijo se je strinjalo 96,15 % zaposlenih. Najslabše ocenjena je trditev: 'Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke' (4,212). S to trditvijo se je strinjalo 78,85 % zaposlenih.

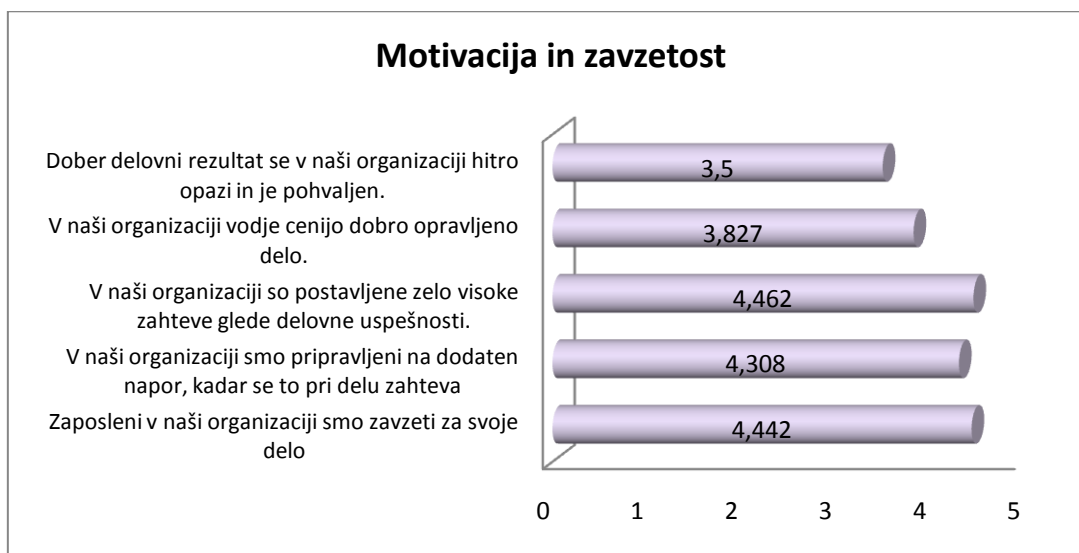
Graf 4. 8: Inovativnost, iniciativnost



Vir: Lastna raziskava

Najbolje ocenjena trditev znotraj dimenzije inovativnost, iniciativnost je: 'Naše storitve stalno izboljšujemo' (4,192), s katero je strinjalo 78,84 % zaposlenih. Najslabše ocenjena trditev je: 'Napake med preizkušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive' (3,038), s katero se je strinjalo 42,13 % zaposlenih.

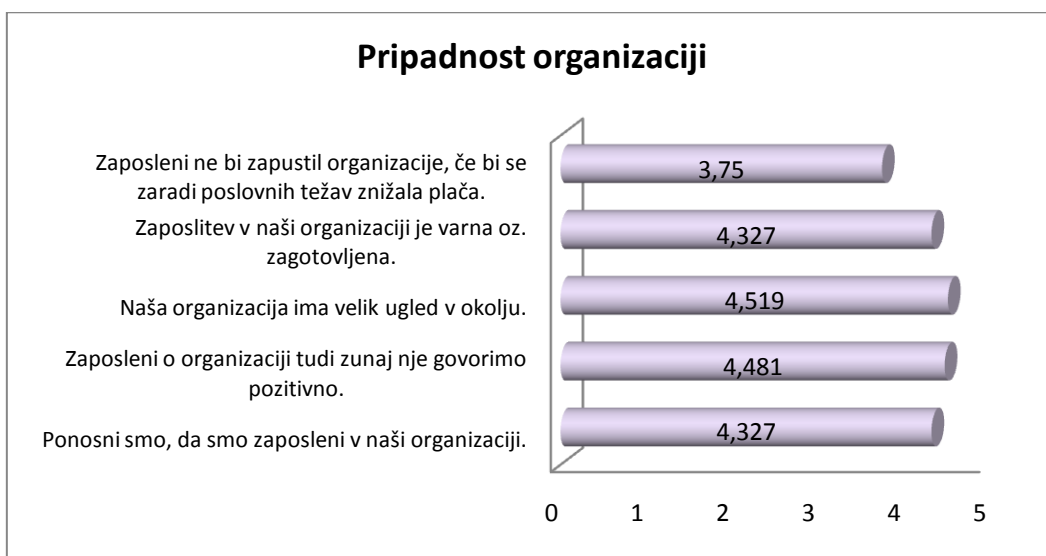
Graf 4. 9: Motivacija in zavzetost



Vir: Lastna raziskava

Najbolje ocenjena trditev za motivacijo in zavzetost je: 'V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti' z oceno 4,462. S to trditvijo se strinja 88,46 % zaposlenih. Najslabše ocenjena trditev je: 'Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen' (3,5). S to trditvijo se je strinjalo 59,62 % zaposlenih.

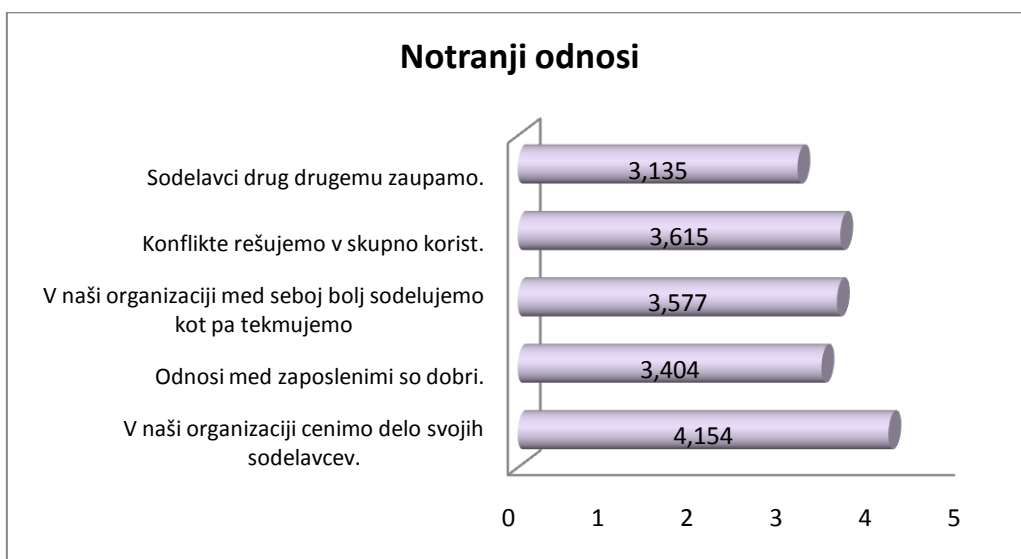
Graf 4. 10: Pripadnost organizaciji



Vir: Lastna raziskava

Najslabše ocenjena trditev znotraj dimenzije pripadnost organizaciji je: 'Zaposleni ne bi zapustil organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača' z oceno 3,75. S to trditvijo se je strinjalo 61,54 % zaposlenih. Najbolje ocenjena trditev je: 'Naša organizacija ima velik ugled v okolju' z oceno 4,519. S to trditvijo se je strinjalo 90,39 % zaposlenih.

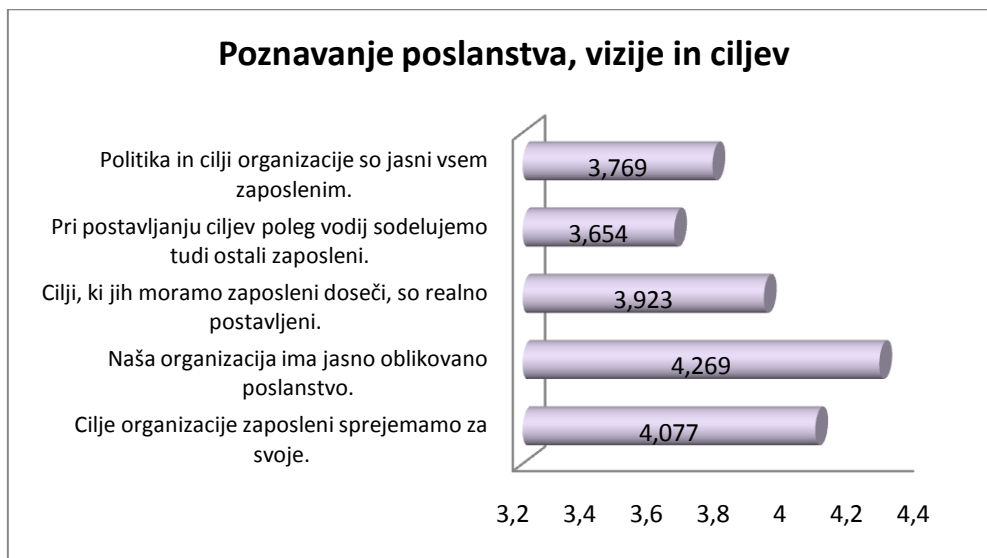
Graf 4. 11: Notranji odnosi



Vir: Lastna raziskava

Najslabše ocenjena trditev znotraj dimenzije notranji odnosi je: 'Sodelavci drug drugemu zaupamo' z oceno 3,135. S to trditvijo se je strinjalo 50 % zaposlenih. Najbolje ocenjena trditev je: 'V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev' z oceno 4,154. S to trditvijo se je strinjalo 73,07 % zaposlenih.

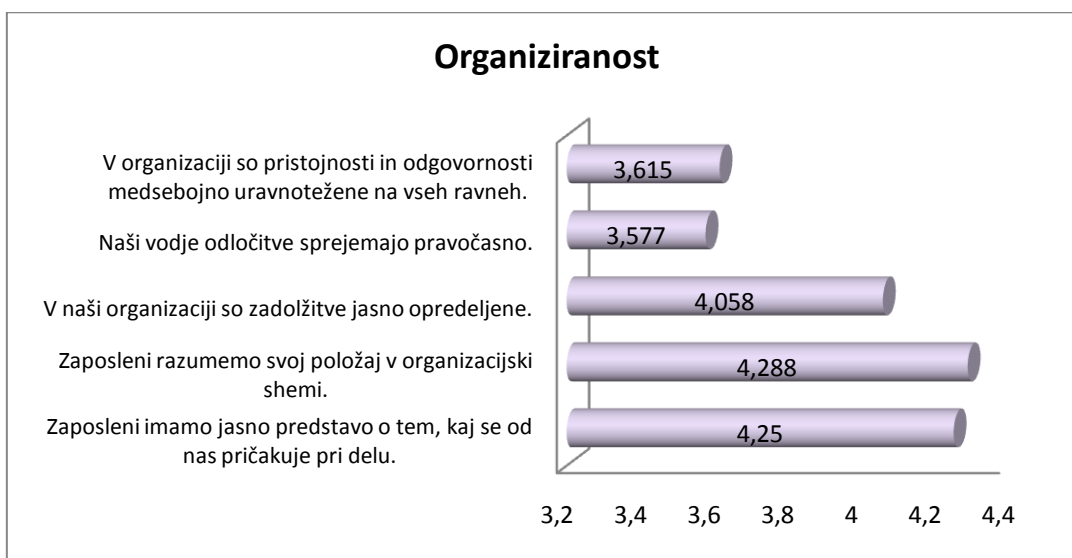
Graf 4. 12: Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev



Vir: Lastna raziskava

Najslabše ocenjena trditev v dimenziji poznavanje poslanstva, vizije, ciljev je: 'Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni' z oceno 3,654. S trditvijo se je strinjalo 59,62 % zaposlenih. Najbolje ocenjena trditev je: 'Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo' z oceno 4,269. S trditvijo se je strinjalo 80,77 % zaposlenih.

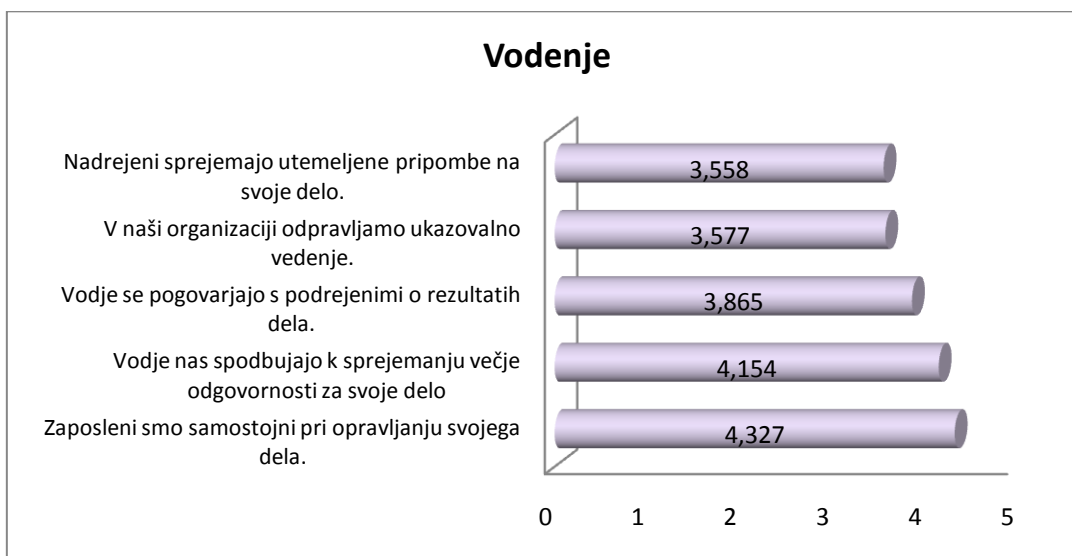
Graf 4. 13: Organiziranost



Vir: Lastna raziskava

Najslabše ocenjena trditev znotraj dimenzije organiziranost je: 'Naši vodje odločitve sprejemajo pravočasno' (3,577), s katero se je strinjalo 59,61 % zaposlenih. Najbolje ocenjena trditev je: 'Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi' (4,288), s katero se je strinjalo 82,69 % zaposlenih.

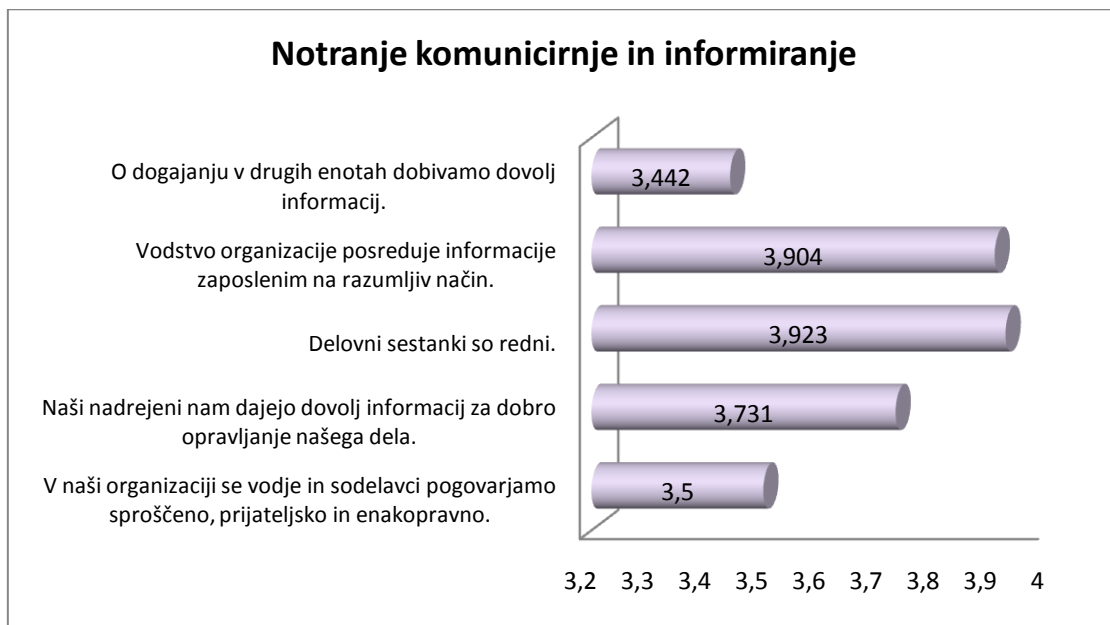
Graf 4. 14: Vodenje



Vir: Lastna raziskava

Najbolje ocenjena trditev znotraj dimenzije vodenje je: 'Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela' (4,327), s katero se je strinjalo 80,77 % zaposlenih. Najslabše ocenjena trditev je: 'Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo' (3,558), s katero se je strinjalo 59,61 % zaposlenih.

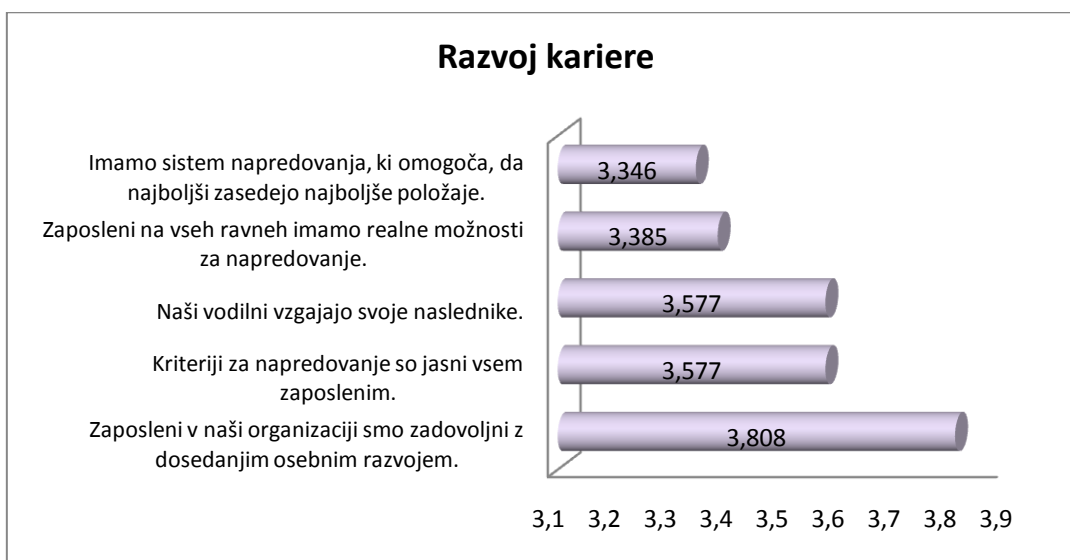
Graf 4. 15: Notranje komuniciranje in informiranje



Vir: Lastna raziskava

Najbolje ocenjena trditev znotraj dimenzije notranje komuniciranje in informiranje je: 'Delovni sestanki so redni' (3,932), s katero se je strinjalo 69,23 % zaposlenih. Najslabše ocenjena trditev je: 'O dogajanju v drugih enotah dobivamo dovolj informacij' (3,442), s katero se je strinjalo 55,77 % zaposlenih.

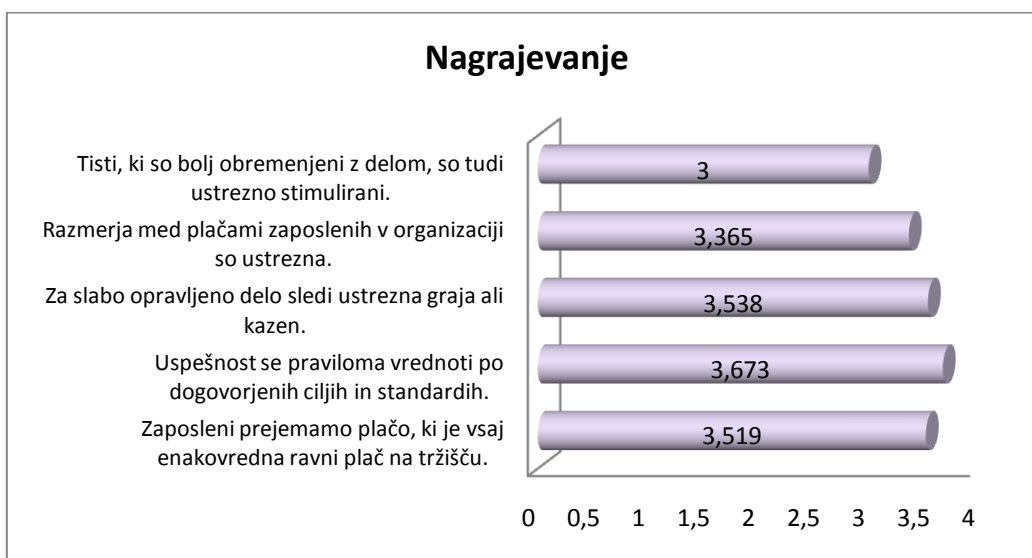
Graf 4. 16: Razvoj kariere



Vir: Lastna raziskava

Najbolje ocenjena trditev znotraj dimenzije razvoj karier je: 'Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem' z oceno 3,808. S trditvijo se je strinjalo 61,54 % zaposlenih. Najslabše ocenjena trditev je: 'Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje' z oceno 3,346. S trditvijo se je strinjalo 48,08 % zaposlenih.

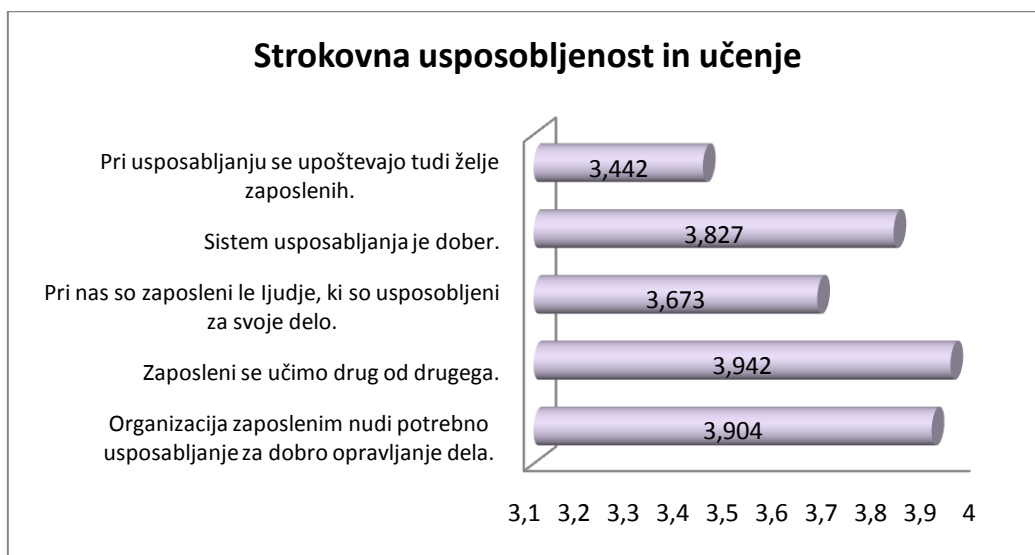
Graf 4. 17: Nagrajevanje



Vir: Lastna raziskava

Najbolje ocenjena trditev znotraj dimenzije nagrajevanje je: 'Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih' z oceno 3,673. S trditvijo se je strinjalo 61,54 % zaposlenih. Najslabše ocenjena trditev je: 'Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani' z oceno 3. S trditvijo se je strinjalo 38,46 % zaposlenih.

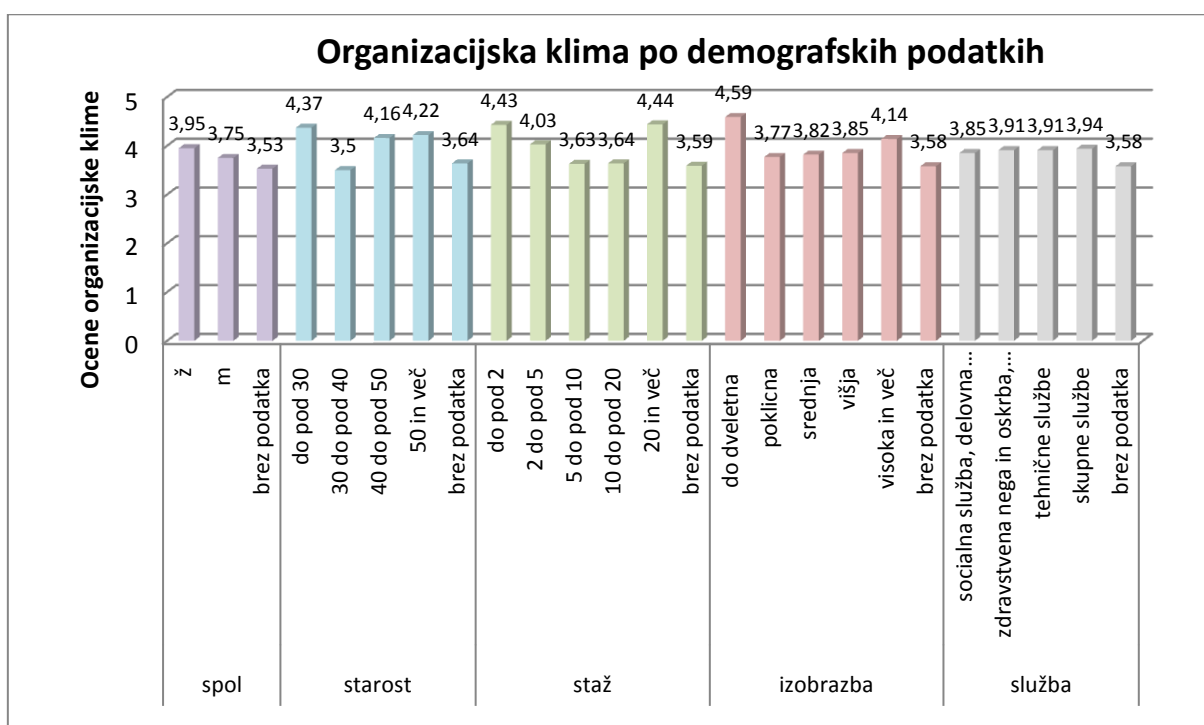
Graf 4. 18: Strokovna usposobljenost in učenje



Vir: Lastna raziskava

Najslabše ocenjena trditev znotraj dimenzije strokovna usposobljenost in učenje je: 'Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih' z oceno 3,442. S trditvijo se je strinjalo 46,16 % zaposlenih. Najbolje ocenjena trditev je: 'Zaposleni se učimo drug od drugega' z oceno 3,942. S trditvijo se je strinjalo 71,16 % zaposlenih.

Graf 4. 19: Organizacijska klima po demografskih podatkih



Vir: Lastna raziskava

Če primerjamo ocene organizacijske klime glede na spol, lahko vidimo, da so klimo najslabše ocenili tisti, ki niso označili spola, z oceno 3,53. Najbolje so jo ocenile ženske z oceno 3,95. Če primerjamo klimo po starosti, so jo najslabše ocenili tisti, ki so stari od 30 do pod 40 (3,5); tisti, ki so stari do pod 30, so jo ocenili najboljše (4,37). Primerjava glede na staž pokaže, da so tisti, ki v organizaciji delajo 20 in več let, klimo ocenili najboljše (4,44), tisti, ki niso označili delovne dobe, pa so najslabše ocenili klimo (3,63). Glede na izobrazbo so klimo najboljše ocenili tisti, ki imajo končano dveletno šolo ali manj (4,59), najslabše pa tisti, ki niso označili izobrazbe (3,58). Glede na delovno mesto so najboljše ocenili klimo tisti, ki delajo v skupnih službah oziroma v vodstvu, računovodstvu in kadrovski službi (3,94), najslabše pa tisti, ki niso označili službe (3,58).

Dimenzije klime po spolu: Moški so najslabše ocenili razvoj kariere (3,16), najboljše pa odnos do kakovosti (4,27). Ženske so najslabše ocenile nagrajevanje (3,44), najboljše pa odnos do kakovosti (4,39). Tisti, ki niso označili spola, so najslabše ocenili razvoj kariere (2,97), najboljše pa odnos do kakovosti (4,33).

Dimenzije klime po starosti: Mlajši od 30 let so najslabše ocenili notranje odnose (3,91), najboljše motivacijo in zavzetost (4,66). Zaposleni, ki so stari od 30 do pod 40 let, so najslabše ocenili nagrajevanje (3,05), najboljše odnos do kakovosti (4,1). Zaposleni stari od 40 do pod 50 so najslabše ocenili nagrajevanje (3,47), najboljše pripadnost organizaciji (4,71). Zaposleni, ki so starejši od 50 let, so najslabše ocenili razvoj kariere (4), najboljše odnos do kakovosti (4,51). Zaposleni, ki niso označili starosti, so najslabše ocenili inovativnost in iniciativnost (3,16), najboljše odnos do kakovosti (4,24) in pripadnost organizaciji (4,24).

Dimenzije klime po stažu: Tisti, ki delajo manj kot 2 leti, so najslabše ocenili razvoj kariere (3,3), najboljše pa organiziranost (5) in odnos do kakovosti (5). Tisti, ki delajo od 2 do pod 5 let, so najslabše ocenili nagrajevanje (3,58), najboljše odnos do kakovosti (4,49). Tisti, ki delajo od 5 do pod 10 let, so najslabše ocenili pripadnost organizaciji (3,15), najboljše odnos do kakovosti (4,09). Tisti, ki delajo od 10 do pod 20 let, so najslabše ocenili notranje komuniciranje (2,88), najboljše odnos do kakovosti (4,28). Tisti, ki delajo 20 in več let, so najslabše ocenili nagrajevanje (3,8), najboljše pripadnost organizaciji (4,6). Tisti, ki niso označili staža, so najslabše ocenili razvoj kariere (2,97), najboljše odnos do kakovosti (4,31).

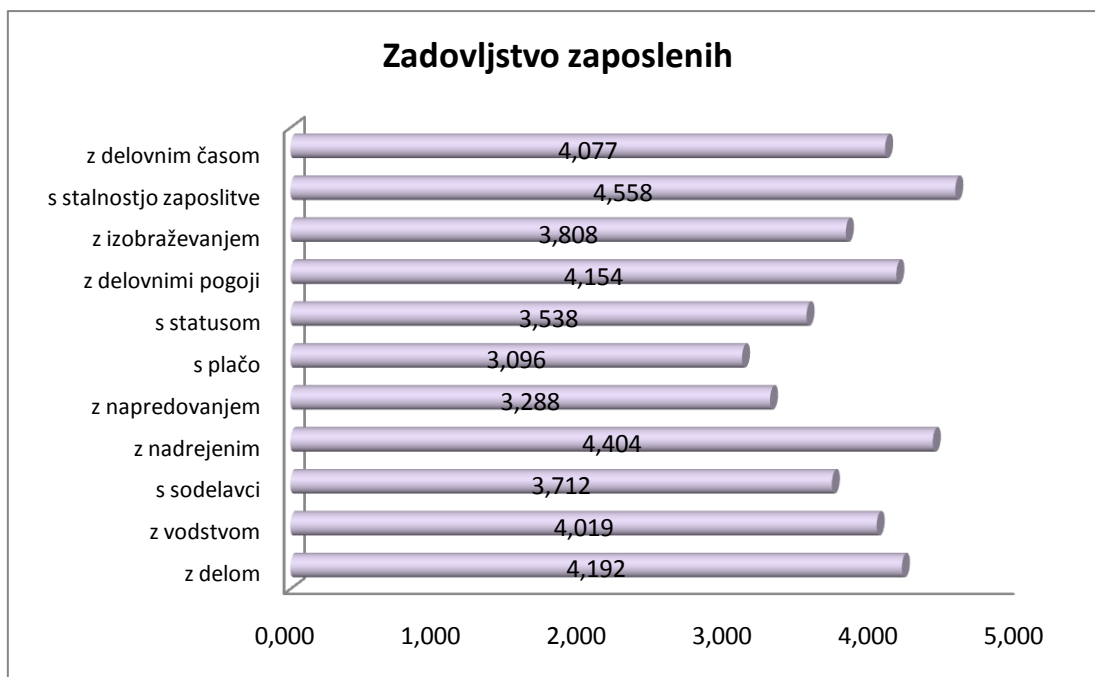
Dimenzije klime po izobrazbi: Tisti, ki imajo končano dveletno šolo ali manj, so najslabše ocenili nagrajevanje (4), najboljše odnos do kakovosti (4,84). Tisti, ki imajo končano poklicno šolo, so najslabše ocenili nagrajevanje (3,36), najboljše odnos do kakovosti (4,44). Tisti, ki imajo končano srednjo šolo, so najslabše ocenili nagrajevanje (3,39), najboljše pripadnost organizaciji (4,2). Tisti, ki imajo končano višjo šolo, so najslabše ocenili nagrajevanje (2,6), najboljše odnos do kakovosti (4,7). Tisti, ki imajo končano visoko šolo ali več, so najslabše ocenili strokovno usposobljenost in učenje (3,5), najboljše odnos do kakovosti (4,9). Tisti, ki niso označili izobrazbe, so najslabše ocenili razvoj kariere (2,97), najboljše odnos do kakovosti (4,31).

Dimenzije klime po službah: Zaposleni v socialni službi, delovni terapiji, fizioterapiji in drugi strokovni delavci najslabše ocenjujejo nagrajevanje (3,1), najboljše odnos do kakovosti (4,6). Zaposleni v zdravstveni negi in oskrbi in prehrani najslabše ocenjujejo nagrajevanje (3,3), najboljše odnos do kakovosti (4,37). Zaposleni v tehnični službi (pralnica, čiščenje, vratar) so najslabše ocenili notranje komuniciranje (3,24), najboljše notranje odnose (4,76). Tisti, ki so

zaposleni v skupnih službah (vodenje, računovodstvo in kadrovska služba), so najslabše ocenili motivacijo in zavzetost (3,68) in notranje odnose (3,68), najboljše pripadnost organizaciji (4,28). Tisti, ki niso označili službe, v kateri so zaposleni, so najslabše ocenili razvoj kariere (2,97), najboljše odnos do kakovosti (4,31).

4.3. Rezultati zadovoljstva zaposlenih

Graf 4. 20: Zadovoljstvo zaposlenih

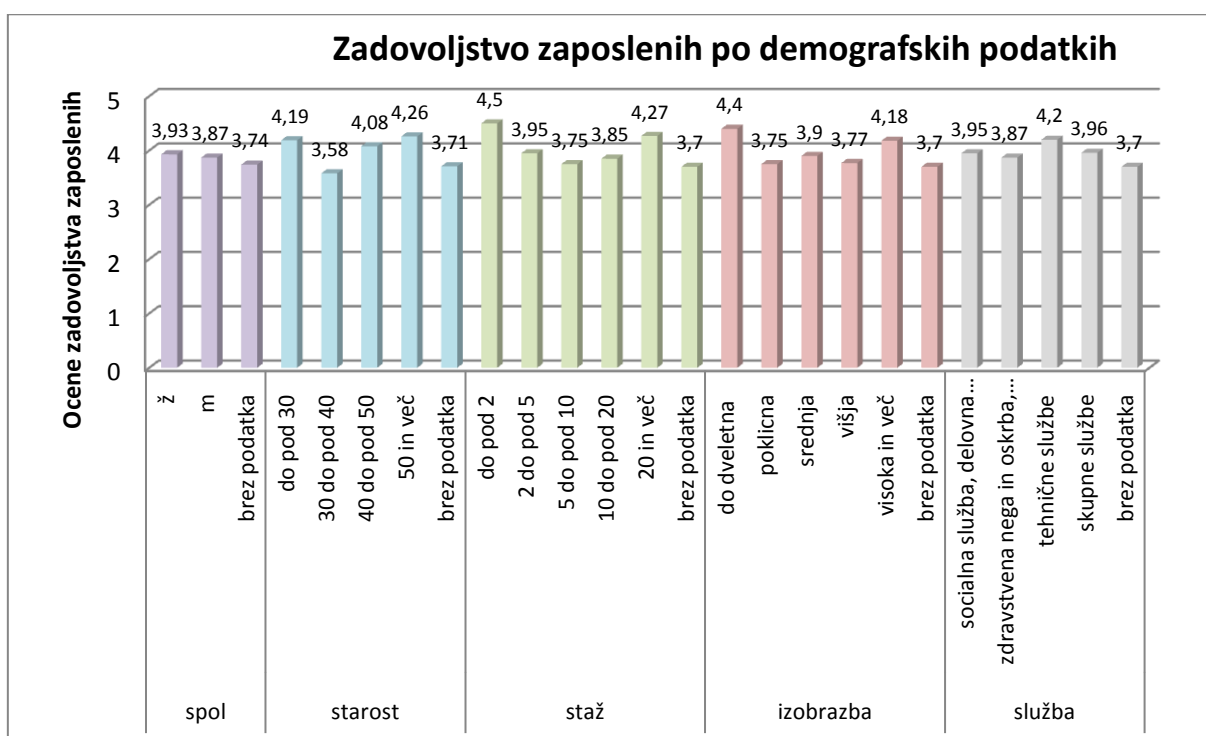


Vir: Lastna raziskava

Zaposleni so najbolj zadovoljni s stalnostjo zaposlitve (4,558), sledi zadovoljstvo z nadrejenimi (4,404) in z delom (4,192). Zaposleni so najmanj zadovoljni s plačo (3,096), sledijo zadovoljstvo z napredovanjem (3,288) in s statusom (3,538).

Zaposlenih, ki so zadovoljni s stalnostjo zaposlitve, je 88,46 %, zadovoljnih z nadrejenimi je 88,46 %, zadovoljnih z delom je 78,85 %. Tistih, ki so zadovoljni s plačo, je 32,7 %, zadovoljnih z napredovanjem je 40,38 %, zadovoljnih s statusom je 55,77 %.

Graf 4. 21: Zadovoljstvo zaposlenih po demografskih podatkih



Vir: Lastna raziskava

Če primerjamo zadovoljstvo po spolu, lahko vidimo, da so najmanj zadovoljni tisti, ki niso označili spola, z oceno 3,74, najbolj pa ženske z oceno 3,93. Če primerjamo po starosti, so najmanj zadovoljni zaposleni stari od 30 do pod 40 (3,58), najbolj pa starejši od 50 let z oceno 4,26. Glede na staž so najmanj zadovoljni (3,7) tisti, ki niso označili delovne dobe, najbolj pa tisti, ki imajo manj kot dve leti delovne dobe (4,5). Glede na izobrazbo so najmanj zadovoljni tisti, ki niso označili izobrazbe (3,7), najbolj zadovoljni so tisti, ki imajo končano dveletno šolo ali manj z oceno 4,4. Glede na delovno mesto so najmanj zadovoljni tisti, ki niso označili službe (3,7), najbolj zadovoljni so tisti, ki delajo v tehničnih službah oziroma pralnica, čiščenje, vratar z oceno 4,2.

Zadovoljstvo s posameznimi vidiki po spolu: Moški so najmanj zadovoljni s plačo (3,22) in z napredovanjem (3,22), najbolj zadovoljni so z nadrejenimi (4,44). Ženske so najmanj zadovoljne s plačo (3,08) in najbolj s stalnostjo zaposlitve (4,68). Tisti, ki niso označili spola, so najmanj zadovoljni z napredovanjem (3) in s plačo (3) in najbolj z nadrejenimi (4,67).

Zadovoljstvo s posameznimi vidiki po starosti: Mlajši od 30 let so najmanj zadovoljni z napredovanjem (3,38) in s plačo (3,38); najbolj zadovoljni so z nadrejenimi (4,75) in z delovnimi pogoji (4,75). Zaposleni stari od 30 do pod 40 so najmanj zadovoljni s plačo (2,75) in najbolj s stalnostjo zaposlitve (4,3). Zaposleni stari od 40 do pod 50 so najmanj zadovoljni s plačo (2,92) in najbolj s stalnostjo zaposlitve (5). Zaposleni stari 50 let in več so najmanj zadovoljni z napredovanjem (4) in s plačo (4) in najbolj z delom (4,43), s sodelavci (4,43), z nadrejenimi (4,43), z delovnimi pogoji (4,43) in s stalnostjo zaposlitve (4,43). Tisti, ki niso označili starosti, so najmanj zadovoljni s plačo, z napredovanjem in z delovnim časom (vse z oceno 3,2) in najbolj zadovoljni s stalnostjo zaposlitve (4,6).

Zadovoljstvo s posameznimi vidiki po stažu: Tisti, ki so zaposleni manj kot dve leti, so najmanj zadovoljni z napredovanjem (3,5) in s plačo (3,5) in najbolj z vodstvom, z nadrejenimi, z delovnimi pogoji, z delovnimi pogoji in z izobraževanjem (vse z oceno 5). Tisti, ki delajo od 2 do pod 5 let, so najmanj zadovoljni s statusom (3,37) in najbolj s stalnostjo zaposlitve (4,53). Tisti, ki delajo od 5 do pod 10 let, so najmanj zadovoljni s plačo (2,6) in najbolj s stalnostjo zaposlitve (4,53). Tisti, ki delajo od 10 do pod 20 let, so najmanj zadovoljni z napredovanjem (2,6) in najbolj z delom (4,6) in s stalnostjo zaposlitve (4,6). Tisti, ki delajo 20 let in več, so najmanj zadovoljni s plačo (3,25) in najbolj s stalnostjo zaposlitve (5). Tisti, ki niso označili staža, so najmanj zadovoljni z napredovanjem (3,86) in najbolj z nadrejenim (4,57).

Zadovoljstvo s posameznimi vidiki po izobrazbi: tisti, ki imajo končano dveletno šolo ali manj, so najmanj zadovoljni s plačo (3,6) in najbolj s stalnostjo zaposlitve (5). Tisti, ki imajo končano poklicno šolo, so najmanj zadovoljni z napredovanjem (2,6) in najbolj s stalnostjo zaposlitve (4,7). Tisti, ki imajo končano srednjo šolo, so najmanj zadovoljni s plačo (3,15) in najbolj s stalnostjo zaposlitve (4,5). Tisti, ki imajo končano višjo šolo, so najmanj zadovoljni s plačo (2,5) in najbolj z nadrejenim (5) in z delovnim časom (5). Zaposleni s končano visoko šolo ali več, so najmanj zadovoljni z izobraževanjem in najbolj z delom (4,5), z napredovanjem (4,5), z delovnimi pogoji (4,5), z delovnim časom (4,5) in s stalnostjo zaposlitve (4,5). Zaposleni, ki niso označili izobrazbe, so najmanj zadovoljni s plačo (3) in najbolj z nadrejenim (4,57).

Zadovoljstvo s posameznimi vidiki glede na delovno mesto: Tisti, ki so zaposleni v socialni službi, delovni terapiji, fizioterapiji in drugi strokovni delavci, so najmanj zadovoljni z napredovanjem (3,5), z izobraževanjem (3,5), s plačo (3,5) in najbolj z delom (4,75), z delovnim časom (4,75), s stalnostjo zaposlitve (4,75). Tisti, ki so zaposleni v zdravstveni negi in oskrbi, prehrani, so najmanj zadovoljni s plačo (2,94) in najbolj s stalnostjo zaposlitve (4,65). Tisti, ki so zaposleni v tehničnih službah, so najmanj zadovoljni s plačo (3,2) in najbolj z delom, z nadrejenimi, z delovnimi pogoji (vse z oceno 4,8). Tisti, ki so zaposleni v skupnih službah, so najmanj zadovoljni s statusom (3,6) in najbolj z delovnimi pogoji (4,2), z delovnim časom (4,2). Tisti, ki niso označili službe, v kateri so zaposleni, so najmanj zadovoljni z napredovanjem (2,86) in najbolj z nadrejenim (4,57).

4.3. Testiranje hipotez

H1: Najslabše ocenjene dimenzije klime so nagrajevanje in razvoj kariere

Posamezna dimenzija je lahko bila ocenjena z oceno od 5 do 25. Za preverjanje hipoteze sem preverjala razlike aritmetičnih sredin za odvisne vzorce.

Tabela 4. 1: Najslabše ocenjene dimenzije organizacijske klime

Dimenzija klime		M	S^2	S^2_x	z Nagrajevanje	z Razvoj kariere
1.	Nagrajevanje	17,096	22,548	0,433		
2.	Razvoj kariere	17,692	25,709	0,494		
3.	Notranji odnosi	17,885	26,167	0,709	0,815	0,196
4.	Notranje komuniciranje in informiranje	18,5	28,558	0,741	1,417	0,791
5.	Strokovna usposobljenost in učenje	18,788	22,474	0,432	1,819	1,139

6.	Inovativnost, iniciativnost	19,135	16,078	0,309	<u>2,368</u>	1,61
7.	Vodenje	19,481	17,404	0,335	<u>2,739</u>	<u>1,965</u>
8.	Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev	19,692	14,481	0,278	<u>3,079</u>	<u>2,276</u>
9.	Organiziranost	19,788	14,475	0,278	<u>3,193</u>	<u>2,386</u>
10.	Motivacija in zavzetost					
11.	Pripadnost organizaciji					
12.	Odnos do kakovosti					

Vir: Lastna raziskava

Tabeliran z pri stopnji tveganja 0,05 znaša 1,960. S 5 % tveganjem zavrnem hipotezo, saj so najslabše ocenjene dimenzije poleg nagrajevanja in razvoja kariere tudi notranji odnosi, notranje komuniciranje in informiranje, strokovna usposobljenost in učenje, inovativnost in iniciativnost, ker je tabeliran z večji od izračunanega.

H2: Delavci z različnim delovnim stažem v organizaciji različno ocenjujejo organizacijsko klimo.

Pri preverjanju te hipoteze sem upoštevala v celoti izpolnjene vprašalnike (n = 45). Zaposlene sem razdelila v dve skupini: tiste s krajšim stažem in tiste z daljšim stažem. Krajši staž imajo tisti, ki delajo manj kot 5 let in jih je 21. Daljši staž imajo tisti, ki delajo 5 in več let in jih je 24. Za testiranje hipoteze sem računala t-test.

Tabela 4. 2: Ocenjevanje organizacijske klime po stažu

Starostne skupine	n	Aritmetična sredina ocen vseh dimenzij	Standardna deviacija
-------------------	---	--	----------------------

		organizacijske klime	
Krajši staž (do pod 5 let)	21	244,238	34,803
Daljši staž (5 let in več)	24	225,917	40,403

Vir: Lastna raziskava

Izračunana t-vrednost znaša 1,517.

Tabelirana t-vrednost pri stopnji tveganja 0,05 in stopinjah prostosti 43 znaša 2,021.

Izračunana t-vrednost je manjša od tabelirane, zato s 5 % tveganjem ne moremo trditi, da delavci z različnim delovnim stažem različno ocenjujejo organizacijsko klimo.

H3: Med delavci v strokovnih službah in drugih službah je razlika pri zadovoljstvu z delom.

Pri preverjanju te hipoteze sem upoštevala v celoti izpolnjene vprašalnike (n = 45). Službe sem razdelila na dve skupini: strokovne in druge službe. Pod strokovne službe sem vključila socialno službo, delovno terapijo, fizioterapijo, druge strokovne delavce, zdravstveno nego in oskrbo ter prehrano. Tukaj je 35 zaposlenih. Pod druge službe sem vključila tehnične službe (pralnica, čiščenje, vratar) in skupne službe (vodenje, računovodstvo in kadrovska služba). Tukaj je 10 zaposlenih. Za testiranje hipoteze sem računala t-test.

Tabela 4. 3: Zadovoljstvo zaposlenih po službah

Službe	n	Aritmetična sredina ocen zadovoljstva z vsemi vidiki	Standardna deviacija
Strokovne službe	35	42,686	6,489
Druge službe	10	44,9	8,093

Vir: Lastna raziskava

Izračunana t-vrednost znaša – 0,9008.

Tabelirana t-vrednost pri stopnji tveganja 0,05 in stopinjah prostosti 43 znaša 2,021.

Ker je izračunana t-vrednost manjša od tabelirane, s 5 % tveganjem ne moremo trditi, da je v strokovnih in drugih službah razlika pri zadovoljstvu z delom.

H4: Organizacijska klima je povezana z zadovoljstvom zaposlenih.

Tabela 4. 4: Povezanost organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih

n=52	
Organizacijska klima (X)	12054
X^2	2882766
Zadovoljstvo zaposleni (Y)	2228
Y^2	98264
XY	530145

Vir: Lastna raziskava

n=52: $r_{x,y} = 0,868$ $b_{xy} = 0,154$

Hipotezo potrdim. Korelacija pri n=52 znaša 0,868. Povezanost je visoka in sorazmerna. Višja, kot je ocena organizacijske klime, višja je tudi ocena zadovoljstva.

Regresijski koeficient pri n=52 znaša 0,154. Če se ocena organizacijske klime poveča za 1, se ocena zadovoljstva poveča za 0,154.

5. Razprava

V raziskavi o ocenjevanju organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v Domu počitka Mengeš so med anketiranimi prevladovalе ženske. Večina anketiranih je stara od 30 do pod 40 let. Med anketiranimi je največ tistih, ki so v organizaciji zaposleni od 2 do pod 5 let. Polovica anketirancev ima končano srednjo šolo. Največ anketirancev je zaposleno v službi zdravstvene nege in oskrbe in prehrane.

Če primerjamo ocene organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih po demografskih podatkih in njihovih vrednostih, lahko ugotovimo, da ni velikih razlik. Pri obojem imajo v večini primerov najslabše ocene zadovoljstva in klime tisti, ki niso označili demografskih podatkov. Ugotovila sem, da se ocene organizacijske klime ne razlikujejo glede na dolžino staža v organizaciji. Tako tisti s krajšim, kot tisti z daljšim delovnim stažem podobno ocenjujejo organizacijsko klimo. Tudi zadovoljstvo ni povezano s tem, ali so zaposleni v strokovnih ali v drugih službah. Med njimi namreč ni razlik. Sem pa ugotovila, da je visoka povezanost med oceno organizacijske klime in oceno zadovoljstva. Višja, ko je ocena klime, višja je tudi ocena zadovoljstva.

Najslabše ocenjene dimenzije klime so nagrajevanje, razvoj kariere in notranji odnosi. Sledi notranje komuniciranje in informiranje, strokovna usposobljenost in učenje, inovativnost in iniciativnost, vodenje, poznavanje poslanstva, vizije in cilje. Najbolje ocenjene dimenzije klime so: odnos do kakovosti, pripadnost organizaciji in motivacija in zavzetost.

Najslabše ocenjeni vidiki zadovoljstva z delom so: plača, napredovanje in status. Sledi zadovoljstvo s sodelavci, z izobraževanjem, z vodstvom, z delovnimi pogoji in z delovnim časom. Najbolje ocenjeni vidiki zadovoljstva z delom so: stalnost zaposlitve, nadrejeni in delo.

Glede na trenutne razmere je razumljivo, da so plača, napredovanje in status slabše ocenjeni vidiki dela. V današnjem času so vsa podjetja tako v javnem kot zasebnem sektorju osredotočena na varčevanje in s tem na nižanje stroškov oziroma želijo porabiti čim manj sredstev, pri tem pa doseči enako ali večjo učinkovitost in uspešnost poslovanja. Stroške

nižajo tudi na račun zaposlenih, in sicer: nižja plača, manjše možnosti za nagrajevanje, manj napredovanj in bistveno manj izobraževanj, manj sredstev, ki so potrebna za opravljanje dela, manj zaposlenih, daljši delavniki in enak ali večji obseg dela. S tem si večina na daljši rok ne dela koristi, saj lahko to pomeni bistven padec kvalitete ali konkurenčnosti. Če pogledamo rezultate, lahko ugotovimo, da je večji del pogojev za zadovoljstvo zaposlenih zagotovljen. Ob zavedanju, da večino svojega časa preživimo na delovnem mestu oziroma v delovnem okolju, spoznamo, da je delovno okolje vir osebnostnega in poklicnega razvoja, hkrati pa lahko ta razvoj zavira. Prav tako je delovno okolje lahko mesto, ki nudi oporo med zaposlenimi, lahko pa je mesto diskriminacije in izkoriščanja. V današnjem času je še kako pomembno, kako se počutimo na delovnem mestu. Res je, da večinoma gledamo delovno mesto skozi plačilo, status in napredovanje, vendar nikakor ne smemo pozabiti na še druge tudi zelo pomembne elemente, da se z veseljem vračamo na delo. Sodelavci, varno delovno mesto, vodstvo, vključenost zaposlenih pri odločanju in določanju ciljev ter delovni pogoji zelo močno vplivajo na to ali se na delo z veseljem vračamo in ga tudi z veseljem opravljamo. Ko pogledam celotno sliko, menim, da sem dobila kar predvidljive rezultate.

V vprašalniku sta bili tudi vprašanji o predlogih za izboljšavo organizacijske klime in povečanje zadovoljstva zaposlenih. Odgovorov nisem analizirala, saj večina ni odgovorila na to vprašanje. Od 52 anketirancev so samo trije podali predloge.

Ker sem želela pridobiti čim več podatkov, sem uporabila obsežen oziroma daljši vprašalnik. Pri analizi sem ugotovila, da je bil predolg in da bi bilo bolje, če bi uporabila krajši vprašalnik. Dimenzije, ki so bile na koncu vprašalnika, so tudi slabše ocenjene dimenzije. Menim, da so nekateri proti koncu obkroževali tako, da bi čim prej izpolnili vprašalnik, vendar so slabše ocenjene dimenzije tudi področja, na katerih se danes varčuje. To sta nagrajevanje in razvoj kariere. Prepričana sem tudi, da bi dobila več izpolnjenih vprašalnikov, če bi bil vprašalnik krajši.

Anketni vprašalnik je pravilno izpolnilo 52 zaposlenih od 124, kar predstavlja 41,94 % vseh zaposlenih. Od 52 zaposlenih, ki so pravilno izpolnili anketne vprašalnike, jih je sedem vrnilo anketne vprašalnike s pomanjkljivimi demografskimi podatki, bodisi v celoti bodisi delno. Zaposleni so se pritožili, da anketa ne more biti anonimna, če je potrebno označiti

demografske podatke. Tukaj se strinjam z njimi, vendar v analizi nisem gledala samo posameznika in njegove ocene, klime in zadovoljstva, temveč oceno klime in zadovoljstva za celotno organizacijo. Da bi se izognila njihovim težavam, bi morala v vprašalniku bolje pojasniti in opisati, kaj me zanima ter to tudi pojasniti socialni delavki, ki je razdeljevala anketne vprašalnike. Pri analizi podatkov sem uporabila vse izpolnjene anketne vprašalnike ($n=52$), pri testiranju hipotez pa v celoti izpolnjene vprašalnike ($n=45$), saj sem želela primerjati rezultate glede na posamezne demografske vidike.

Pri razmišljanju, zakaj je bil tako slab odziv oziroma, zakaj je izpolnjenih tako malo vprašalnikov, sem prišla do zaključka, da je eden od razlogov prav gotovo slabša komunikacija med zaposlenimi ali ker so zaposleni mislili, da se ne bo nič spremenilo. Če bi zaposleni vedeli, da bi to lahko bil korak k izboljšanju problematike za celotno organizacijo in ne samo še en vprašalnik za diplomsko nalogo, bi bila verjetno tudi udeležba večja. Kljub temu, da je na vprašalniku bilo zapisano navodilo in pojasnilo, bi vodstvo vseeno moralo vsem zaposlenim še dodatno pojasniti namen anketiranja, da bodo vsi zaposleni seznanjeni z rezultati ter da bodo ti rezultati podlaga za reševanje in izboljšanje problematike.

Rezultati so lahko v pomoč vodstvu ter tudi vsem zaposlenim, saj so razvidna področja, na katerih so šibki in na katerih bi bilo potrebno nekaj izboljšav. Izboljšava bi lahko prinesla boljše rezultate pri delu. Kritična področja so notranji odnosi, razvoj kariere in nagrajevanje, napredovanje in status.

6. Sklepi

Povprečna ocena organizacijske klime znaša 3,863, povprečna ocena zadovoljstva pa znaša 3,895. Povezanost organizacijske klime in zadovoljstva je visoka. Višja kot je ocena klime, višja je tudi ocena zadovoljstva.

Če primerjamo ocene organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih po demografskih podatkih in njihovih vrednostih, lahko ugotovimo, da ni velikih razlik. V obeh primerih imajo v večini primerov najslabšo oceno zadovoljstva in klime tisti, ki niso označili demografskih podatkov.

Pri tistih s krajšim in tistih z daljšim stažem ni razlik v ocenah organizacijske klime.

Ni razlik v ocenah zadovoljstva med tistimi, ki delajo v strokovnih službah in tistimi, ki delajo na ostalih delovnih mestih.

Najslabše ocenjene dimenzije klime so nagrajevanje, razvoj kariere in notranji odnosi.

Najbolje ocenjene dimenzije klime so: odnos do kakovosti, pripadnost organizaciji in motivacija in zavzetost.

Najslabše ocenjeni vidiki zadovoljstva z delom so: plača, napredovanje in status.

Najbolje ocenjeni vidiki zadovoljstva z delom so: stalnost zaposlitve, nadrejeni in delo.

7. Predlogi

Zaposleni večino časa preživijo v delovnem okolju. Zato je pomembno, kako se počutijo in znajdejo v delovnem okolju, saj to vpliva na celotno življenje. Vodstvo bi moralo več časa posvečati zaposlenim in izvajanju ukrepov, ki vodijo k boljšemu delu, boljšemu počutju v organizaciji oziroma k večji uspešnosti in zadovoljstvu.

Podala bom predloge za dimenzije, ki so slabše ocenjene, to so nagrajevanje in zadovoljstvo s plačo, razvoj kariere ter notranji odnosi in komunikacija.

Za izboljšanje ocen na vseh omenjenih dimenzijah se mi zdi pomembna enakopravnost, da vse zaposlene v organizaciji enako obravnavajo oziroma da se vsi zaposleni upoštevajo in imajo enake možnosti in pogoje pri nagrajevanju, napredovanju, podajanju idej, opravljanju delovnih nalog, pri timskem delu.

Ena od najslabše ocenjenih trditev, ki spada v dimenzijo inovativnosti in iniciativnosti, je: 'Napake med preizkušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive'. Pri vsakem delu pa je pomembno usposabljanje in učenje, saj so spremembe in novosti nenehne in nujne. Vsi potrebujemo nekaj časa, da se na novost navadimo in se jih naučimo, zato predlagam obliko mentorstva, ki bi zaposlenim omogočila, da se brez kakršnihkoli zadržkov obrnejo po pomoč in nasvete in bi jih dobili. Pred tem je potrebno ustvariti delovno okolje, ki ne bi stigmatiziralo tistih, ki imajo težave in rabijo pomoč. Da bi ustvarili tako okolje, je potrebno veliko dela na notranjih odnosih in komunikaciji.

Notranji odnosi ter notranja komunikacija in informiranje so povezani, saj dobri odnosi izhajajo iz dobre komunikacije in obratno. Zelo slabo so ocenjene trditve: 'Sodelavci drug drugemu zaupamo'; 'Odnosi med zaposlenimi so dobri'; 'O dogajanju v drugih enotah dobivamo dovolj informacij'; 'V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno'. Zato je pomembno, da se za boljše zaupanje in odnose uvedejo team buildingi, srečanja, pikniki, skupne kave in/ali malice, kjer bi se zaposleni lahko sproščeno pogovarjali in spoznavali. K izboljšanju bi pripomogle tudi delavnice in predavanja na temo zaupanja, odnosov, konfliktov. Prav tako je pomembno

sodelovanje ter delo v timih in multidisciplinarnih timih, kjer so zaposleni usmerjeni s skupnim ciljem, vsak iz svojega vidika obravnava problem, kar bi moralo prispevati k večji povezanosti zaposlenih in zahtevi po sodelovanju.

V sodelovanje so vključeni člani tima ali skupine, ki so udeleženi v problemu. Sodelovanje z enakopravnim položajem vseh članov tima ali skupine se začne s sklenjenim dogovorom o sodelovanju. Z dogovorom o sodelovanju se vzpostavi varen prostor, kjer vsak posameznik dobi občutek, da je pomemben ter da lahko pove svoje mnenje in težave brez zadržkov. Vsem zaposlenim je potrebno razložiti, da skupaj soustvarjajo rešitve. Vsak zaposlen poda svojo definicijo problema in skupaj iščejo in soustvarjajo rešitve. Tako rešitve soustvarjajo vsi udeleženi. Člani tima ali skupine pri soustvarjanju rešitev sodelujejo osebno oziroma podelijo svoje izkušnje. Potrebno je, da delajo iz perspektive moči oziroma odkrivajo moči, vire, znanja posameznika, ki so mu v pomoč pri doseganju cilja. Tako člani tima raziščejo, kaj posameznik rad počne in v tem poiščejo vire, ki so mu v pomoč pri opravljanju dela in doseganju ciljev. Etika udeležенosti zaposlenemu daje vedeti, da ni manj vreden ne glede na položaj, ki ga ima v organizaciji. Etika udeležенosti oblikuje prostor in odnos, v katerem nihče nima zadnje besede, temveč je prostor, kjer vsi skupaj iščejo, raziskujejo in sodelujejo kot soustvarjalci. Soustvarjanje se dogaja v sedanosti in se razvija in konča tako, da ga je možno nadaljevati. Znanje, ki ga imajo člani tima, je potrebno prevesti v jezik, ki ga vsi člani razumejo. Sodelovanje zahteva načelo vsestranske koristi. To pomeni, da se v soustvarjanju upoštevajo interesi vseh članov, kar pripelje do izida, ki je v korist vseh članov (koncepti povzeti po Čačinovič Vogrinčič et al. 2008: 9-19).

Za boljšo komunikacijo je pomembno, da ne komunicirajo samo zaposleni med sabo, ampak tudi vodstvo in nadrejeni z zaposlenimi. Vodstvo in nadrejeni bi morali obiskovati delovne enote in se tako seznaniti z delom in nalogami zaposlenih. S tem, ko se seznanijo z delom zaposlenih, jim lahko tudi dajo povratne informacije, kar hkrati vpliva tudi na razvoj kariere zaposlenih. Tako bi lahko uvedli tudi izmenjevanje informacij o dobrih praksah med enotami. V kolikor bi se kakšna rešitev za težave pokazala kot odlična, bi jo uvedli še v ostale enote.

Kakor k odnosom med zaposlenimi in vodstvom, tako tudi k razvoju kariere zaposlenih pripomore to, da so zaposleni v večji meri vključeni v odločanje, oblikovanje ciljev in da so

obveščeni o spremembah in drugih pomembnih informacijah vezanih na organizacijo. Mnenja, želje in interesi posameznikov so pomembni, zato je potrebno, da imajo zaposleni možnost izražanja le teh ter da jih vodstvo upošteva ali jim vsaj prisluhne.

K razvoju kariere pripomorejo tudi letni razgovori, saj se vodstvo in zaposleni pogovorijo o ciljih, težavah, pričakovanjih, interesih zaposlenega in organizacije. Za lažje uresničevanje ciljev in pričakovanj bi bilo dobro narediti individualni letni načrt zaposlenega, kjer bi bili zapisani karierni cilji in njihovo doseganje. Zaposleni bi napisal, kako in do kdaj bo uresničil cilj, vodstvo ali strokovni sodelavec bi lahko preverjal uresničevaje teh ciljev in usmerjal, če bi prišlo do ovir na poti uresničevanja ciljev. Na razvoj kariere vpliva tudi izobraževanje in usposabljanje, saj je potrebno nenehno učenje. Vsi zelo dobro vemo, da so spremembe stalnica in zato se moramo vedno znova prilagajati novostim.

Nagrajevanje in plače so določene z zakoni in pravilnikom, vendar je potrebno seznaniti vse zaposlene s sistemom nagrajevanja, o kriterijih napredovanja in nagrajevanja. K večjemu zadovoljstvu pripomore tudi vključenost zaposlenih pri predlogih za izboljšavo in pri sami izboljšavi. Čeprav je danes poudarek na zmanjševanju stroškov, bi bilo potrebno uvesti jasen in ustrezen sistem nagrajevanja, kjer bi bili bolj obremenjeni tudi bolj stimulirani. Tukaj je lahko rešitev tudi javna pohvala zaposlenih, ki delajo dobro oziroma imajo odlične ideje za izboljšave.

Za izboljšave in izvajanje ukrepov je pomembno, da se izvajajo redni delovni sestanki, kjer so vsi enakopravni, se upošteva njihovo mnenje in ga lahko brez strahu in zadržkov izrazijo.

8. Literatura

- Čačinovič, Vogrinčič, G., Kobal, L., Mešl, N., Možina, M. (2008), *Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo
- Černetič, M. (2007), *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija
- Ivanko, Š., Stare, J. (2007), *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo
- Kavčič, B. (1991), *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije
- Kavčič, B. (2008), *Organizacijska kultura*. Celje: Visoka komercialna šola
- Lipičnik, B. (1998), *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Lipičnik, B. (2005), *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
- Lipičnik, B., Možina, S. (1993), *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije
- Majerhold, K., Pezdir, R. (2011). *Inovativnost pri nas*. HRM, Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu, letnik 9, št. 40. Ljubljana: Planet GV (46,47)
- Mesec, B. (1992), *Management in organizacija v socialnem delu*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo
- Mesec, B. (2008), *Družbeni okvir neprofitnih organizacij*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo
- Mesner Andolšek, D. (1995), *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Mihalič, R. (2006), *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner

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

Mihalič, R. (2008), *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner

Možina, S., Merkač, M. (1990), *Osnove vodenja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik

Možina, S., Svetlik, I., Jamšek, F., Zupan, N., Vodovnik, Z. (2002), *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: FDV

Pugh, D. S. (2007), *Organization theory*. London: Penguin books

Rapoša Tajnšek P. (1997), *Socialno delo v delovnih organizacijah*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo

Rapoša Tajnšek, P. (2006), Razvoj socialnega dela v delovnem okolju. VS. Zaviršek, D., Leskošek, V. (ur.), *Zgodovina socialnega dela v Sloveniji*, Ljubljana: Fakulteta za socialno delo

Robbins, S. P. (2005), *Essentials of organizational behavior*. New Jersey: Pearson Prentice Hall

Robbins, S. P., Judge, T. A. (2007), *Organizational behavior*. New Jersey: Pearson Prentice Hall

Rozman, R., Kovač, J., Koletnik, F. (1993), *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik

Schein, E. H. (2004), *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey - Bass

Svetlik, I.; Zupan, N. (2009), *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede

Treven, S., Sriča, V. (2001), *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba

Vila, A. (1994), *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija

Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (2004a), *Organizacija*. Varaždin: Fakultet organizacije i informatike

Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R., Šehanović, J. (2004b), *Organizacijska kultura*. Varaždin: TIVA Tiskara Varaždin

Viri:

Center aktivnosti Trzin; Program: <http://www.dom-pocitka-menges.si/sl/centeraktivnostitrzin/> (21. 01. 2013)

Delovna terapija: http://www.dom-pocitka-menges.si/sl/delovna_terapija/ (21. 01. 2013)

Enota Trzin: <http://www.dom-pocitka-menges.si/sl/trzin/> (21. 01. 2013)

Fizioterapija: <http://www.dom-pocitka-menges.si/sl/fizioterapija/> (21. 01. 2013)

Javni socialnovarstveni zavodi, Slovenija, 2011: (2012), http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=4990 (21. 01. 2013)

Javni socialnovarstveni zavodi, Slovenija, 2006 – 2008: (2009), http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=2638 (21. 01. 2013)

Oskrba in zdravstvena nega: http://www.dom-pocitka-menges.si/sl/oskrba_in_zdravstvena_nega/ (21. 01. 2013)

Pomoč na domu: <http://www.dom-pocitka-menges.si/sl/pomocnadomu/> (21. 01. 2013)

Predstavitev in storitve: <http://www.dom-pocitka-menges.si/> (21. 01. 2013)

Projekcije prebivalstva za Slovenijo, 2010 – 2060: (2011),
http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=3989 (21. 01. 2013)

Vertot, N. (2010), *Starejše prebivalstvo v Sloveniji*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije (10) <http://www.stat.si/doc/StarejsePrebivalstvo.pdf> (21. 01. 2013)

9. Priloge

Priloga 1: Anketni vprašalnik	96
Priloga 2: Zbirnik podatkov za organizacijsko klimo.....	103
Priloga 3: Zbirnik podatkov za zadovoljstvo zaposlenih.....	107
Priloga 4: Tablični prikaz analize podatkov	109
Priloga 5: Izjava o avtorstvu	114
Priloga 6: Povzetek	115

Priloga 1: Anketni vprašalnik

VPRAŠALNIK ZA MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME IN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

Spoštovani!

Sem Martina Jelaska, absolventka Fakultete za socialno delo ter pišem diplomsko nalogo na temo Organizacijska kultura in klima v organizaciji.

Vprašalnik za raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih sem prevzela po projektu SiOK. Prosim, da si vzamete nekaj časa in izpolnite vprašalnik. Z vprašalnikom želim pridobiti podatke, ki jih bom uporabila pri izdelavi diplomske naloge. Ugotoviti želim, kako zaposleni dojemajo organizacijo in kako se v njej počutijo. Za uspešno analizo potrebujem popolne in iskrene odgovore. Anketa je anonimna.

Prosim Vas, da vprašalnike izpolnite in oddate na recepciji doma najkasneje do 14. 12. 2012.

Hkrati vam sporočam, da se boste lahko z rezultati raziskave seznanili tudi sami in vam bodo na voljo predvidoma od meseca marca 2013 v socialni službi.

V vprašalniku so navedene trditve, ki opisujejo različne vidike organizacije in njenega delovanja. Prosim vas, da vsako trditev preberete in ocenite, v kolikšni meri trditev drži v organizaciji. Ocenjuje se z ocenami od 1 (sploh se ne strinjam oz. sploh nisem zadovoljen) do 5 (popolnoma se strinjam oz. sem zelo zadovoljen). Ocenjujete tako, da obkrožite ustrezno oceno na desni strani trditve.

Hvala za sodelovanje!

Prosimo vas, da s pomočjo navedene lestvice izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami, tako, da obkrožite samo eno številko od 1 do 5.

1 Sploh se ne strinjam	2 Delno se strinjam	3 Niti da niti ne	4 Večinoma se strinjam	5 Popolnoma se strinjam
------------------------------	---------------------------	----------------------	------------------------------	-------------------------------

1. Odnos do kakovosti

1	Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.	1	2	3	4	5
2	Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.	1	2	3	4	5
3	Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.	1	2	3	4	5
4	Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.	1	2	3	4	5
5	Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.	1	2	3	4	5

2. Inovativnost, iniciativnost

1	Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb.	1	2	3	4	5
2	V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajemo vsi ne le naši vodje.	1	2	3	4	5
3	Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.	1	2	3	4	5
4	Napake med preizkušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive.	1	2	3	4	5
5	Naše storitve stalno izboljšujemo.	1	2	3	4	5

3. Motivacija in zavzetost

1	Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.	1	2	3	4	5
2	V naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	1	2	3	4	5
3	V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne	1	2	3	4	5

	uspešnosti.					
4	V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5
5	Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.	1	2	3	4	5

4. Pripadnost organizaciji

1	Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.	1	2	3	4	5
2	Zaposleni o organizaciji tudi zunaj nje govorimo pozitivno.	1	2	3	4	5
3	Naša organizacija ima velik ugled v okolju.	1	2	3	4	5
4	Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz. zagotovljena.	1	2	3	4	5
5	Zaposleni ne bi zapustil organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.	1	2	3	4	5

5. Notranji odnosi

1	V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev.	1	2	3	4	5
2	Odnosi med zaposlenimi so dobri.	1	2	3	4	5
3	V naši organizaciji med seboj bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.	1	2	3	4	5
4	Konflikte rešujemo v skupno korist.	1	2	3	4	5
5	Sodelavci drug drugemu zaupamo.	1	2	3	4	5

6. Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev

1	Cilje organizacije zaposleni sprejemamo za svoje.	1	2	3	4	5
2	Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo (dolgoročni razlog obstoja in delovanja).	1	2	3	4	5
3	Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni.	1	2	3	4	5
4	Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.	1	2	3	4	5

5	Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5
---	--	---	---	---	---	---

7. Organiziranost

1	Zaposleni imamo jasno predstavo o tem, kaj se od nas pričakuje pri delu.	1	2	3	4	5
2	Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi.	1	2	3	4	5
3	V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene.	1	2	3	4	5
4	Naši vodje odločitve sprejemajo pravočasno.	1	2	3	4	5
5	V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh ravneh.	1	2	3	4	5

8. Vodenje

1	Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	1	2	3	4	5
2	Vodje nas spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.	1	2	3	4	5
3	Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	1	2	3	4	5
4	V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vedenje.	1	2	3	4	5
5	Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.	1	2	3	4	5

9. Notranje komuniciranje in informiranje

1	V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	1	2	3	4	5
2	Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.	1	2	3	4	5
3	Delovni sestanki so redni.	1	2	3	4	5
4	Vodstvo organizacije posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.	1	2	3	4	5
5	O dogajanju v drugih enotah dobivamo dovolj informacij.	1	2	3	4	5

10. Razvoj kariere

1	Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	1	2	3	4	5
2	Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5
3	Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.	1	2	3	4	5
4	Zaposleni na vseh ravneh imamo realne možnosti za napredovanje.	1	2	3	4	5
5	Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	1	2	3	4	5

11. Nagrajevanje

1	Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.	1	2	3	4	5
2	Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih.	1	2	3	4	5
3	Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja ali kazen.	1	2	3	4	5
4	Razmerja med plačami zaposlenih v organizaciji so ustrezna.	1	2	3	4	5
5	Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.	1	2	3	4	5

12. Strokovna usposobljenost in učenje

1	Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	1	2	3	4	5
2	Zaposleni se učimo drug od drugega.	1	2	3	4	5
3	Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.	1	2	3	4	5
4	Sistem usposabljanja je dober.	1	2	3	4	5
5	Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	1	2	3	4	5

13. Zadovoljstvo pri delu

Naslednja vprašanja se nanašajo na doživljanje vašega osebnega zadovoljstva pri delu. Ocenite vsak vidik vašega zadovoljstva tako, da ob njem obkrožite eno številko od 1 do 5 glede na sledečo lestvico.

1	2	3	4	5
Zelo nezadovoljen	Nezadovoljen	Srednje zadovoljen	Zadovoljen	Zelo zadovoljen

Zadovoljstvo						
1	...z delom	1	2	3	4	5
2	...z vodstvom organizacije	1	2	3	4	5
3	...s sodelavci	1	2	3	4	5
4	...z neposredno nadrejenim	1	2	3	4	5
5	...z možnostmi za napredovanje	1	2	3	4	5
6	...s plačo	1	2	3	4	5
7	...s statusom v organizaciji	1	2	3	4	5
8	...z delovnimi pogoji (oprema, prostor)	1	2	3	4	5
9	...z možnostmi za izobraževanje	1	2	3	4	5
10	...s stalnostjo zaposlitve	1	2	3	4	5
11	...z delovnim časom.	1	2	3	4	5

14. Predlogi za izboljšavo klime v podjetju:

15. Predlogi za povečanje zadovoljstva pri delu:

16. Podatki o anketirancu

Prosim, da obkrožite ustrezno vrednost glede sledečih podatkov.

1. Spol anketiranca:

- a) ženski
- b) moški

2. Starost anketiranca:

- a) do pod 30
- b) 30 do pod 40
- c) 40 do pod 50
- d) 50 in več

3. Staž v organizaciji:

- a) do pod 2 leti
- b) 2 do pod 5 let
- c) 5 do pod 10 let
- d) 10 do pod 20 let
- e) 20 let in več

4. Stopnja izobrazbe:

- a) dveletna srednja šola ali manj
- b) poklicna
- c) srednja šola
- d) višja šola
- e) visoka in več

5. Služba, v okviru katere ste zaposlen v organizaciji:

- a) socialna služba, delovna terapija, fizioterapija in drugi strokovni delavci
- b) zdravstvena nega in oskrba, prehrana
- c) tehnične službe (pralnica, čiščenje, vratar...)
- d) skupne službe (vodenje, računovodstvo, kadrovska služba...)

Priloga 2: Zbirnik podatkov za organizacijsko klimo

Organizacijska klima												Motivacija											Pripadnost																									
odnos do kakovosti												Inovativnost												Pripadnost																								
	1	2	3	4	5	skupaj						1	2	3	4	5	skupaj							1	2	3	4	5	skupaj							1	2	3	4	5	skupaj							
1	4	5	4	5	4	22						5	5	4	4	3	21							3	4	4	5	5	21							5	5	5	5	5	25							
2	4	4	3	5	4	20						5	1	5	1	3	15							3	5	5	1	2	16							5	5	5	5	5	25							
3	5	5	5	5	5	25						5	5	5	5	5	25							5	5	5	5	4	24							5	5	5	5	5	25							
4	5	4	5	5	5	24						5	5	4	4	4	22							5	4	4	3	3	19							4	4	5	4	4	21							
5	4	5	5	5	4	22						4	5	4	4	4	21							4	4	4	4	4	20							5	5	5	5	5	24							
6	3	4	4	4	4	19						3	2	2	1	2	10							4	4	5	2	1	16							4	4	4	1	3	16							
7	5	5	5	5	5	21						3	5	3	2	4	17							5	5	5	4	1	20							5	5	3	5	2	20							
8	5	5	5	5	5	25						4	5	4	4	5	22							5	5	5	3	3	21							5	5	5	5	5	24							
9	5	5	5	5	5	25						5	5	5	4	5	24							4	4	4	5	4	21							5	5	4	5	5	24							
10	5	5	5	5	5	25						4	5	4	5	5	23							5	4	4	4	4	21							5	5	5	5	5	25							
11	5	5	5	5	5	24						3	5	5	3	4	20							5	5	4	4	4	22							5	5	5	5	5	24							
12	3	3	4	3	4	17						2	1	1	1	4	9							3	1	3	3	3	13							3	4	4	5	4	20							
13	5	5	4	5	5	24						4	5	3	2	5	19							5	5	5	5	4	24							5	5	5	4	5	24							
14	3	4	3	3	3	16						3	3	3	3	3	15							5	5	5	3	3	21							3	1	3	3	1	11							
15	4	4	3	4	5	20						3	5	4	2	4	18							4	4	5	3	3	19							4	4	4	3	3	18							
16	5	5	5	5	5	25						5	5	4	3	4	21							5	2	1	1	3	12							3	3	3	3	1	13							
17	1	2	4	4	5	16						4	5	5	1	4	19							2	5	4	3	4	18							3	2	4	4	3	16							
18	5	5	5	5	5	25						5	5	4	5	5	24							5	5	5	5	5	25							5	5	5	5	5	25							
19	3	3	1	5	3	15						5	1	1	1	2	10							4	5	5	2	1	17							4	5	5	5	5	24							
20	4	5	4	5	5	23						4	2	4	1	3	14							3	5	5	3	3	19							3	5	4	4	2	18							
21	5	5	5	5	5	25						5	5	5	5	5	25							5	5	5	5	5	25							5	5	5	5	5	25							
22	4	2	3	4	1	14						4	3	3	3	3	16							3	3	3	2	2	13							3	3	3	2	2	13							
23	5	4	5	5	5	24						3	3	3	3	5	17							4	5	5	3	3	20							5	5	4	5	5	24							
24	4	3	3	4	2	16						3	4	2	4	2	15							4	2	4	4	3	17							3	3	4	3	4	17							
25	4	4	5	5	5	23						5	5	4	4	5	23							5	5	5	3	4	22							5	5	5	5	5	25							
26	5	5	5	5	4	24						4	4	4	4	5	21							5	5	4	4	4	22							5	5	5	5	4	24							
27	5	4	4	5	5	23						4	4	4	4	4	20							3	4	5	4	4	20							3	4	4	3	3	17							
28	3	4	3	5	5	20						5	5	3	3	4	20							5	4	5	2	2	18							3	5	5	3	3	19							
29	4	3	5	5	4	21						4	4	4	3	4	19							4	4	5	4	5	22							4	5	5	4	4	22							
30	4	3	4	4	4	19						3	3	2	3	3	14							4	4	4	4	3	19							4	3	4	4	2	17							
31	5	5	5	5	5	25						5	5	5	4	5	24							5	5	5	5	4	24							3	3	3	4	4	17							
32	5	5	5	5	4	24						5	5	5	5	4	24							5	5	5	4	4	23							5	5	5	5	5	25							
33	4	4	5	5	5	23						5	5	2	1	5	18							5	5	5	5	5	25							5	5	5	4	5	24							
34	5	5	4	5	3	22						1	2	3	3	5	14							5	5	5	1	1	17							5	5	5	5	5	25							
35	4	3	3	4	5	19						2	4	3	2	4	15							5	4	3	4	1	17							4	3	5	5	1	18							
36	5	5	5	5	5	25						5	5	5	4	5	24							5	5	5	5	5	25							5	5	5	5	5	25							
37	4	4	5	5	3	21						4	4	5	3	5	21							4	5	4	4	4	21							4	5	4	5	5	23							
38	4	5	5	4	5	3	21					4	4	4	3	4	19							4	4	4	5	4	21							4	5	4	3	3	19							
39	5	5	5	5	5	25						5	5	4	4	5	23							5	5	3	5	4	22							5	5	5	5	5	3	23						
40	5	4	5	5	5	24						4	5	5	3	5	22							5	5	4	4	4	22							5	5	5	5	5	4	24						
41	4	4	5	5	5	23						4	5	5	3	5	22							5	3	5	5	5	23							5	5	5	3	2	20							
42	5	5	5	5	4	24						5	2	4	1	5	17						</																									

Odnosi							Poslanstvo, vizija, cilji							Organiziranost							Vodenje							
1	2	3	4	5 skupaj			1	2	3	4	5 skupaj			1	2	3	4	5 skupaj			1	2	3	4	5 skupaj			
5	3	2	4	2	16		5	4	2	2	3	16		5	5	5	4	4	23		2	5	5	1	1	14		
3	2	3	2	1	11		5	5	5	5	5	25		4	4	4	2	4	18		5	3	4	4	3	19		
5	5	5	5	5	25		5	5	5	5	5	25		5	5	5	5	5	25		5	5	5	5	5	25		
5	3	4	3	4	19		4	4	3	3	3	17		4	4	4	3	3	18		5	4	4	4	3	20		
5	5	4	4	2	20		4	4	4	4	3	19		4	4	4	4	4	20		2	3	2	3	5	15		
2	1	1	1	1	6		3	3	3	3	5	17		4	4	3	1	1	13		3	4	1	1	1	10		
4	3	4	4	2	17		3	4	4	1	2	14		5	4	3	2	2	16		5	3	3	2	3	16		
4	4	4	4	4	20		5	5	4	2	4	20		5	5	4	4	4	22		5	3	4	4	5	21		
5	5	5	5	4	24		5	5	4	5	5	24		5	5	5	5	5	25		5	5	5	5	5	25		
4	4	4	4	4	20		4	4	4	4	4	20		4	4	4	4	4	20		4	4	4	4	4	20		
5	4	4	4	4	21		4	4	4	4	4	20		4	5	4	3	3	19		3	3	4	5	3	18		
2	2	2	2	1	9		3	4	4	1	3	15		1	3	3	1	3	11		3	3	3	3	3	15		
4	3	4	4	4	19		5	5	4	4	4	22		4	4	5	4	4	21		4	4	4	5	4	21		
3	3	3	3	1	13		3	3	3	2	2	13		3	3	3	1	2	12		5	3	2	3	3	16		
4	5	5	5	4	23		4	4	3	3	3	17		4	4	4	4	3	19		4	4	4	3	3	18		
4	4	5	4	4	21		5	5	5	4	3	22		3	4	3	3	3	16		3	3	2	3	3	14		
3	4	3	2	1	13		3	4	2	2	1	12		4	4	3	3	3	17		2	5	3	2	1	13		
5	5	5	5	5	25		5	5	5	5	5	25		5	5	4	5	5	24		5	5	5	5	5	25		
3	1	1	1	1	7		2	5	3	1	1	12		5	5	2	1	1	14		5	1	1	1	1	9		
3	1	1	1	1	7		3	3	3	3	3	15		5	5	5	5	5	25		5	5	5	5	5	25		
4	3	3	3	2	15		5	5	5	5	5	25		5	5	5	5	5	25		5	5	5	5	5	25		
3	3	3	3	2	14		3	3	3	3	3	15		3	3	3	2	3	14		3	3	2	2	2	12		
3	3	3	5	3	17		5	5	3	4	3	20		3	3	3	3	2	14		5	5	3	3	3	19		
3	3	4	3	4	17		4	2	3	4	3	16		3	4	2	3	4	16		3	4	2	4	2	15		
5	5	5	5	5	25		5	3	5	4	5	22		5	5	5	4	4	23		5	4	5	3	5	22		
4	3	3	4	4	18		4	4	4	4	4	20		4	4	4	4	4	20		4	4	4	3	4	19		
3	2	2	2	2	12		3	4	4	4	2	17		3	3	3	2	3	14		3	3	2	2	2	12		
5	3	3	2	1	14		5	4	4	3	4	20		5	5	4	3	4	21		4	3	3	3	3	16		
5	5	5	4	5	24		4	5	4	5	5	23		4	3	4	3	3	17		5	4	5	3	4	21		
4	4	3	3	3	17		3	4	4	3	3	17		4	4	4	4	3	19		4	3	4	4	4	19		
5	5	4	3	2	19		4	5	4	5	5	23		5	5	5	5	5	25		4	5	5	3	4	21		
5	4	5	5	4	23		5	5	5	5	5	25		4	5	5	4	5	23		5	5	5	5	4	24		
5	4	5	5	4	23		4	5	4	4	5	22		5	5	5	5	5	25		4	5	5	5	5	24		
3	3	3	3	3	15		4	5	3	3	3	18		4	5	5	3	3	20		5	5	4	5	3	22		
3	1	1	1	1	7		3	2	4	4	1	14		4	3	4	3	2	16		5	4	3	4	4	20		
5	5	5	5	5	25		5	5	5	5	5	25		5	5	5	5	5	25		5	5	5	4	4	23		
4	4	4	4	4	20		4	5	5	4	5	23		5	4	4	4	4	21		5	4	5	5	5	24		
5	3	4	4	3	19		4	4	3	4	4	19		4	4	4	4	4	20		4	5	5	5	4	22		
5	5	4	5	4	23		5	5	5	5	5	25		5	5	5	5	5	25		5	5	5	5	4	24		
5	4	3	4	3	19		5	5	4	4	5	23		5	5	5	5	5	25		5	5	5	4	4	23		
5	1	3	3	4	16		3	3	5	5	4	20		5	5	5	4	3	22		5	5	4	3	4	21		
5	3	4	3	4	19		4	5	4	3	5	21		4	4	4	3	3	18		5	5	5	4	2	21		
5	4	4	5	4	22		5	5	4	4	5	23		5	4	4	4	4	21		5	5	5	4	4	23		
4	1	3	2	2	12		4	4	4	4	4	20		5	5	4	4	4	22		5	4	4	4	4	21		
4	4	3	4	3	18		4	4	4	3	3	18		3	3	4	4	4	18		5	5	4	4	4	22		
5	4	5	5	3	22		4	5	4	3	4	20		5	5	4	4	3	21		5	5	4	4	3	21		
4	4	4	5	4	21		5	5	3	3	4	20		5	4	5	4	4	22		5	5	4	3	4	21		
4	3	4	5	3	19		5	5	5	5	4	24		5	3	4	4	4	20		5	5	5	4	5	24		
5	4	4	4	4	22		5	5	5	4	4	23		4	5	4	4	4	21		4	4	4	4	4	20		
5	3	3	4	4	19		4	5	5	5	5	24		5	5	5	5	3	23		4	5	5	4	4	22		
5	5	5	5	5	25		3	3	3	3	3	15		5	5	3	3	3	19		5	3	2	1	2	13		
3	2	3	3	2	13		2	3	3	3	3	14		2	4	4	3	3	16		4	4	3	3	4	18		

celota							
skupni seš M			spol	starost	staž	izobraz	služba
228	3,800		1	3	4	2	2
219	3,650		0	3	0	0	0
298	4,967		1	3	2	3	4
225	3,750		1	4	3	2	3
241	4,017		0	0	0	0	0
138	2,300		0	0	0	0	0
189	3,150		1	2	4	3	2
251	4,183		2	2	3	3	3
291	4,850		1	3	4	3	4
266	4,433		1	4	3	5	4
246	4,100		1	3	3	4	2
170	2,833		2	2	2	3	4
261	4,350		0	0	0	0	0
163	2,717		2	4	3	3	2
219	3,650		0	0	0	0	0
191	3,183		0	1	0	0	0
169	2,817		2	2	4	3	3
298	4,967		1	4	2	1	2
141	2,350		1	2	3	2	2
216	3,600		1	2	2	4	2
285	4,750		1	1	3	2	2
156	2,600		1	2	3	2	4
222	3,700		1	3	3	2	2
189	3,150		1	2	3	3	2
264	4,400		1	3	5	1	2
239	3,983		1	3	2	3	1
184	3,067		1	2	2	3	2
214	3,567		1	2	2	3	2
248	4,133		1	1	2	3	2
195	3,250		1	2	3	3	2
257	4,283		2	1	1	2	2
283	4,717		1	2	2	3	2
278	4,633		1	3	2	3	2
215	3,583		2	2	2	3	2
167	2,783		1	3	3	3	2
294	4,900		1	4	5	1	2
261	4,350		2	4	5	3	3
239	3,983		1	2	3	3	1
275	4,583		2	1	1	1	2
273	4,550		1	2	3	3	2
247	4,117		1	2	5	1	2
231	3,850		1	2	2	5	1
267	4,450		1	4	2	3	3
214	3,567		1	2	4	3	1
247	4,117		1	1	3	3	2
234	3,900		1	0	0	0	0
260	4,333		1	3	2	2	2
263	4,383		2	1	2	2	2
251	4,183		1	3	2	3	2
261	4,350		1	1	2	3	2
222	3,700		1	2	2	2	2
199	3,317		1	2	2	3	2
	3,863						
12054							
3,863							

Priloga 3: Zbirnik podatkov za zadovoljstvo zaposlenih

	zadovoljstvo													
	z delom	z vodstvom	s sodelavci	z nadrejenimi	z napredovanjem	s plačami	s statusom	z delovnimi pogoji	z izobraževanjem	s stalno zaposlenostjo	z delovnim časom	skupaj	M	
1	4	4	3	5	3	3	4	3	4	5	3	41	3,727	
2	5	5	2	5	3	3	3	3	3	5	5	42	3,818	
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	5,000	
4	5	3	5	4	3	3	3	5	3	5	4	43	3,909	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	5,000	
6	1	1	1	4	2	1	1	3	3	4	1	22	2,000	
7	5	4	3	3	2	3	3	5	4	4	5	41	3,727	
8	5	4	4	5	4	3	4	5	5	5	4	48	4,364	
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	5,000	
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4,000	
11	5	4	5	5	3	3	4	5	5	5	5	49	4,455	
12	3	2	3	3	4	4	1	4	2	3	4	33	3,000	
13	3	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	46	4,182	
14	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	32	2,909	
15	5	4	4	5	3	3	4	4	4	4	3	43	3,909	
16	4	5	4	5	1	2	5	4	3	3	3	39	3,545	
17	5	3	4	5	2	2	4	4	1	4	5	39	3,545	
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	5,000	
19	1	3	3	5	1	1	1	1	4	5	1	26	2,364	
20	3	4	1	5	3	2	2	4	2	3	5	34	3,091	
21	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	51	4,636	
22	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	31	2,818	
23	5	4	3	5	1	3	3	4	3	5	5	41	3,727	
24	4	3	4	4	3	1	3	4	3	4	4	37	3,364	
25	3	4	4	4	3	1	3	3	5	5	5	40	3,636	
26	5	4	4	4	4	3	4	3	3	5	5	44	4,000	
27	3	3	4	3	2	2	1	4	4	3	2	31	2,818	
28	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	39	3,545	
29	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	50	4,545	
30	4	4	4	4	2	2	3	3	3	5	5	39	3,545	
31	4	5	5	5	3	3	4	5	5	4	5	48	4,364	
32	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	45	4,091	
33	4	5	4	5	3	3	4	4	4	5	4	45	4,091	
34	5	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	39	3,545	
35	5	4	1	4	4	1	2	3	1	5	5	35	3,182	
36	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	53	4,818	
37	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	52	4,727	
38	5	4	5	5	3	3	4	4	4	4	5	46	4,182	
39	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	51	4,636	
40	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	3	50	4,545	
41	5	5	3	3	5	3	3	4	3	5	4	43	3,909	
42	5	4	4	4	5	4	4	5	3	5	5	48	4,364	
43	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	49	4,455	
44	4	3	2	4	1	3	3	4	3	5	4	36	3,273	
45	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	47	4,273	
46	3	4	4	4	2	3	4	4	3	5	2	38	3,455	
47	5	5	5	4	3	3	3	5	5	5	4	47	4,273	
48	4	4	3	5	2	3	3	5	3	5	4	41	3,727	
49	5	5	4	5	3	2	4	4	4	5	4	45	4,091	
50	4	3	2	4	3	4	2	5	5	5	5	42	3,818	
51	4	3	5	5	3	3	3	5	5	5	2	43	3,909	
52	4	4	3	4	3	3	4	4	3	5	3	40	3,636	
													3,895	
	218	209	193	229	171	161	184	216	198	237	212	2228		
	4,192	4,019	3,712	4,404	3,288	3,096	3,538	4,154	3,808	4,558	4,077	3,895		

spol	starost	staž	izobraz	služba
1	3	4	2	2
0	3	0	0	0
1	3	2	3	4
1	4	3	2	3
0	0	0	0	0
0	0	0	0	0
1	2	4	3	2
2	2	3	3	3
1	3	4	3	4
1	4	3	5	4
1	3	3	4	2
2	2	2	3	4
0	0	0	0	0
2	4	3	3	2
0	0	0	0	0
0	1	0	0	0
2	2	4	3	3
1	4	2	1	2
1	2	3	2	2
1	2	2	4	2
1	1	3	2	2
1	2	3	2	4
1	3	3	2	2
1	2	3	3	2
1	3	5	1	2
1	3	2	3	1
1	2	2	3	2
1	2	2	3	2
1	1	2	3	2
1	2	3	3	2
2	1	1	2	2
1	2	2	3	2
1	3	2	3	2
2	2	2	3	2
1	3	3	3	2
1	4	5	1	2
2	4	5	3	3
1	2	3	3	1
2	1	1	1	2
1	2	3	3	2
1	2	5	1	2
1	2	2	5	1
1	4	2	3	3
1	2	4	3	1
1	1	3	3	2
1	0	0	0	0
1	3	2	2	2
2	1	2	2	2
1	3	2	3	2
1	1	2	3	2
1	2	2	2	2
1	2	2	3	2

Priloga 4: Tablični prikaz analize podatkov

Analiza podatkov za zadovoljstvo zaposlenih

zadovoljstvo	1	2	3	4	5	M	1%	2%	3%	4%	5%	4%+5%
z delom	2	0	9	16	25	4,192	3,85	0	17,31	30,77	48,08	78,85
z vodstvom	1	1	11	22	17	4,019	1,92	1,92	21,15	42,31	32,69	75
s sodelavci	3	3	13	20	13	3,712	5,77	5,77	25	38,46	25	63,46
z nadrejenimi	0	0	6	19	27	4,404	0	0	11,54	36,54	51,92	88,46
z napredovanjem	4	9	18	10	11	3,288	7,69	17,31	34,62	19,23	21,15	40,38
s plačami	5	7	23	12	5	3,096	9,62	13,46	44,23	23,08	9,62	32,7
s statusom	4	3	16	19	10	3,538	7,69	5,76	30,77	36,54	19,23	55,77
z delovnimi pogoji	1	0	10	20	21	4,154	1,92	0	19,23	38,46	40,38	78,84
z izobraževanjem	2	2	18	12	18	3,808	3,85	3,85	34,62	23,08	34,62	57,7
s stalno zaposlitvijo	0	0	6	11	35	4,558	0	0	11,54	21,15	67,31	88,46
z delovnim časom	2	3	8	15	24	4,077	3,85	5,76	15,38	28,85	46,15	75

Analiza podatkov za dimenzijo Odnos do kakovosti

Odnos do kakovosti	1	2	3	4	5	M	1%	2%	3%	4%	5%	4%+5%
Zaposleni	1	0	6	19	26	4,327	1,92	0	11,54	36,54	50	86,54
Druge sodne osebe	0	3	8	16	25	4,212	0	5,77	15,38	30,77	48,08	78,85
Naši oddeji	1	0	9	13	29	4,327	1,92	0	17,31	25	55,77	80,77
Zaposleni v naši organizaciji	0	0	2	11	39	4,712	0	0	3,85	21,15	75	96,15
Kakovost storitve	2	1	7	15	27	4,231	3,85	1,92	13,46	28,85	51,92	80,77

Analiza podatkov za dimenzijo Inovativnost, iniciativnost

Inovativnost, iniciativnost	1	2	3	4	5	M	1%	2%	3%	4%	5%	4%+5%
Zaposleni v naši organizaciji	1	2	10	17	22	4,096	1,92	3,85	19,23	32,69	42,31	75
V organizaciji se pričakuje	3	4	6	9	30	4,135	5,77	7,69	11,54	17,31	57,69	75
Zaposleni smo pripravljeni	4	4	10	21	13	3,673	7,69	7,69	19,23	40,38	25	65,38
Napake med preizkušanji	10	5	15	17	5	3,038	19,23	9,62	28,85	32,69	9,62	42,31
Naše storitve stalno izboljšujemo	0	3	8	17	24	4,192	0	5,77	15,38	32,69	46,15	78,84

Analiza podatkov za dimenzijo Motivacija in zavzetost

Motivacija in zavzetost	1	2	3	4	5	M	1%	2%	3%	4%	5%	4%+5%
Zaposleni v naši organizaciji	0	1	6	14	31	4,442	0	1,92	11,54	26,92	59,62	86,54
V naši organizaciji smo zadovoljni	1	3	4	15	29	4,308	1,92	5,77	7,69	28,85	55,77	84,62
V naši organizaciji so dobri delovni razpisi	1	0	5	14	32	4,462	1,92	0	9,62	26,92	61,54	88,46
V naši organizaciji vodim dobro	3	4	10	17	18	3,827	5,77	7,69	19,23	32,69	34,62	67,31
Dober delovni rezultat	5	4	12	22	9	3,5	9,62	7,69	23,08	42,31	17,31	59,62

Analiza podatkov za dimenzijo Pripadnost organizaciji

Pripadnost organizaciji	1	2	3	4	5	M	1%	2%	3%	4%	5%	4%+5%
Ponosni smo, da smo član organizacije	0	0	10	15	27	4,327	0	0	19,23	28,85	51,92	80,77
Zaposleni o organizaciji imajo pozitivno	1	1	6	8	36	4,481	1,92	1,92	11,54	15,38	69,23	84,61
Naša organizacija ima dobre	0	0	5	15	32	4,519	0	0	9,62	28,85	61,54	90,39
Zaposlitev v naši organizaciji	1	1	8	12	30	4,327	1,92	1,92	15,38	23,08	57,69	80,77
Zaposleni ne bi zapustili organizacije	3	6	11	13	19	3,75	5,77	11,54	21,15	25	36,54	61,54

Analiza podatkov za dimenzijo Notranji odnosi

Notranji odnosi	1	2	3	4	5	M	1%	2%	3%	4%	5%	4%+5%
V naši organizaciji celotna ekipa	0	2	12	14	24	4,154	0	3,85	23,08	26,92	46,15	73,07
Odnosi med zaposlenimi	6	4	16	15	11	3,404	11,54	7,69	30,77	28,85	21,15	50
V naši organizaciji moramo	4	3	16	17	12	3,577	7,69	5,77	30,77	32,69	23,08	55,77
Konflikte rešujemo v organizaciji	4	6	11	16	15	3,615	7,69	11,54	21,15	30,77	28,85	59,62
Sodelavci drug drugega	9	8	9	19	7	3,135	17,31	15,38	17,31	36,54	13,46	50

Analiza podatkov za dimenzijo Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev

Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev	1	2	3	4	5	M	1%	2%	3%	4%	5%	4%+5%
Cilje organizacije zaposleni poznajo	0	2	12	18	20	4,077	0	3,85	23,08	34,62	38,46	73,08
Naša organizacija ima jasno	0	2	8	16	26	4,269	0	3,85	15,38	30,77	50	80,77
Cilji, ki jih moramo z	0	2	14	22	14	3,923	0	3,85	26,92	42,31	26,92	69,23
Pri postavljanju ciljev	3	4	14	18	13	3,654	5,77	7,69	26,92	34,62	25	59,62
Politika in cilji organizacije	3	3	15	13	18	3,769	5,77	5,77	28,85	25	34,62	59,62

Analiza podatkov za dimenzijo Organiziranost

Organiziranost	1	2	3	4	5	M	1%	2%	3%	4%	5%	4%+5%
Zaposleni imamo jasne	1	1	7	18	25	4,25	1,92	1,92	13,46	34,62	48,08	82,7
Zaposleni razumemo	0	0	9	19	24	4,288	0	0	17,31	36,54	46,15	82,69
V naši organizaciji so	0	2	10	23	17	4,058	0	3,85	19,23	44,23	32,69	76,92
Naši vodje odločitve	4	4	13	20	11	3,577	7,69	7,69	25	38,46	21,15	59,61
V organizaciji so pris	2	4	17	18	11	3,615	3,85	7,69	32,69	34,62	21,15	55,77

Analiza podatkov za dimenzijo Vodenje

Vodenje	1	2	3	4	5	M	1%	2%	3%	4%	5%	4%+5%
Zaposleni smo samos	0	3	7	12	30	4,327	0	5,77	13,46	23,08	57,69	80,77
Vodje nas spodbujaj	1	0	13	14	24	4,154	1,92	0	25	26,92	46,15	73,07
Vodje se pogovarjajo	2	7	7	16	20	3,865	3,85	13,46	13,46	30,77	38,46	69,23
V naši organizaciji od	4	4	14	18	12	3,577	7,69	7,69	26,92	34,62	23,08	57,7
Nadrejeni sprejemajo	4	5	12	20	11	3,558	7,69	9,62	23,08	38,46	21,15	59,61

Analiza podatkov za dimenzijo Notranje komuniciranje in informiranje

Notranje komunicira	1	2	3	4	5	M	1%	2%	3%	4%	5%	4%+5%
V naši organizaciji se	2	7	18	13	12	3,5	3,85	13,46	34,62	25	23,08	48,08
Naši nadrejeni nam d	4	2	14	16	16	3,731	7,69	3,85	26,92	30,77	30,77	61,54
Delovni sestanki so r	3	5	8	13	23	3,923	5,77	9,62	15,38	25	44,23	69,23
Vodstvo organizacije	2	5	10	14	21	3,904	3,85	9,62	19,23	26,92	40,38	67,3
O dogajanju v drugih	7	7	9	14	15	3,442	13,46	13,46	17,31	26,92	28,85	55,77

Analiza podatkov za dimenzijo Razvoj kariere

Razvoj kariere	1	2	3	4	5	M	1%	2%	3%	4%	5%	4%+5%
Zaposleni v naši orga	3	1	16	15	17	3,808	5,77	1,92	30,77	28,85	32,69	61,54
Kriteriji za napredova	5	4	13	16	14	3,577	9,62	7,69	25	30,77	26,92	57,69
Naši vodilni vzgajajo	4	6	11	18	13	3,577	7,69	11,54	21,15	34,62	25	59,62
Zaposleni na vseh rav	4	9	15	11	13	3,385	7,69	17,31	28,85	21,15	25	46,15
Imamo sistem napred	6	7	14	13	12	3,346	11,54	13,46	26,92	25	23,08	48,08

Analiza podatkov za dimenzijo Nagrajevanje

Nagrajevanje	1	2	3	4	5	M	1%	2%	3%	4%	5%	4%+5%
Zaposleni prejemamo	5	5	13	16	13	3,519	9,62	9,62	25	30,77	25	55,77
Uspešnost se pravilno	4	4	12	17	15	3,673	7,69	7,69	23,08	32,69	28,85	61,54
Za slabo opravljeno de	3	3	22	11	13	3,538	5,77	5,77	42,31	21,15	25	46,15
Razmerja med plačan	4	6	21	9	12	3,365	7,69	11,54	40,38	17,31	23,08	40,39
Tisti, ki so bolj obreme	12	6	14	10	10	3	23,08	11,54	26,92	19,23	19,23	38,46

Analiza podatkov za dimenzijo Strokovna usposobljenost in učenje

Strokovna usposoblje	1	2	3	4	5	M	1%	2%	3%	4%	5%	4%+5%
Organizacija zaposlen	1	3	17	10	21	3,904	1,92	5,77	32,69	19,23	40,38	59,61
Zaposleni se učimo dr	2	2	11	19	18	3,942	3,85	3,85	21,15	36,54	34,62	71,16
Pri nas so zaposleni le	4	4	9	23	12	3,673	7,69	7,69	17,31	44,23	23,08	67,31
Sistem usposabljanja j	2	6	12	11	21	3,827	3,85	11,54	23,08	21,15	40,38	61,53
Pri usposabljanju se u	5	3	20	12	12	3,442	9,62	5,77	38,46	23,08	23,08	46,16

Organizacijska klima po demografskih podatkih

Dimenzije klime	Spol			Starost					Staž					
	m	ž	brez po	do pod 3	30 do p	40 do p	50 in ve	brez po	do pod	2 do po	5 do pd	10 do	20 in ve	brez po
Odns do kakovosti	4,27	4,39	4,33	4,6	4,1	4,62	4,51	4,24	5	4,49	4,09	4,28	4,6	4,31
Inovativnost, iniciativ	3,64	3,98	3,47	4,34	3,52	4,11	4,29	3,16	4,7	3,82	3,71	4,08	4,5	3,29
Motivacijain zavzetos	3,98	4,23	3,57	4,66	3,82	4,38	4,4	4	4,6	4,24	3,99	4,04	4,55	3,66
Pripadnost organizac	4,07	4,37	4	4,51	3,98	4,71	4,4	4,24	4	4,42	3,15	4,2	4,65	4,11
Notranji odnosi	3,36	3,65	3,33	3,91	3,08	3,98	4,11	3,6	4,2	3,74	3,24	3,28	4,3	3,49
Poznavanje poslanstv	3,84	3,94	4,07	4,63	3,48	4,11	4,17	3,8	4,8	4,09	3,59	3,44	4,5	3,06
Organiziranost	3,84	4,04	3,57	4,37	3,74	4,24	4,03	3,76	5	4,05	3,63	4,12	4,55	3,66
Vodenje	4	3,97	3,23	4,54	3,58	4,13	4,31	3,4	4,5	4,11	3,75	3,56	4,5	3,37
Notranje komunicira	3,51	3,79	3,37	4,46	3,2	4,02	4,09	3,24	4,9	4,01	3,33	2,88	4,45	3,46
Razvoj kariere	3,16	3,74	2,97	3,97	3,18	3,98	4	3,36	3,3	3,88	3,21	3,4	4,4	2,97
Nagrajevanje	3,47	3,44	3,13	3,94	3,05	3,47	4,03	3,6	3,7	3,58	3,28	3,04	3,8	3,26
Strokovna usposoblje	3,84	3,82	3,27	4,51	3,23	4,15	4,34	3,32	4,5	3,95	3,57	3,32	4,5	3,31
klima	3,75	3,95	3,53	4,37	3,5	4,16	4,22	3,64	4,43	4,03	3,63	3,64	4,44	3,59

Dimenzije klime	Izobrazba						Služba					
	do dvel	poklici	srednja	višja	visoka i	brez p	socialn	zdravst	tehničn	skupne	brez po	
Odns do kakovosti	4,84	4,44	4,18	4,7	4,9	4,31	4,6	4,37	4,32	4,24	4,31	
Inovativnost, iniciativ	4,64	3,8	3,85	3,4	4	3,29	3,9	3,87	4,2	3,88	3,29	
Motivacijain zavzetos	4,68	4,1	4,11	4,1	4,3	3,66	4,3	4,27	4,04	3,68	3,66	
Pripadnost organizac	4,72	4,34	4,2	4,2	4,6	4,11	4,2	4,32	4,32	4,28	4,11	
Notranji odnosi	4,56	3,44	3,5	2,8	3,9	3,49	3,4	3,57	4,76	3,68	3,49	
Poznavanje poslanstv	4,68	3,74	3,86	3,5	4,1	4,06	4	3,92	3,8	3,96	4,06	
Organiziranost	4,76	3,88	3,89	4,4	3,8	3,66	4	4,05	3,96	3,8	3,66	
Vodenje	4,6	3,56	3,98	4,3	4,1	3,37	4,15	3,96	4,04	3,88	3,37	
Notranje komunicira	4,68	3,44	3,57	4,4	4,4	3,46	3,55	3,81	3,24	3,92	3,46	
Razvoj kariere	4,36	3,4	3,48	4,4	4,1	2,97	3,75	3,61	3,36	3,88	2,97	
Nagrajevanje	4	3,36	3,39	2,6	4	3,26	3,1	3,3	3,92	4,12	3,26	
Strokovna usposoblje	4,6	3,68	3,79	3,4	3,5	3,31	3,2	3,87	3,96	3,92	3,31	
klima	4,59	3,77	3,82	3,85	4,14	3,58	3,85	3,91	3,91	3,94	3,58	

Zadovoljstvo zaposlenih po demografskih podatkih

Zadovoljstvo	Spol			Starost						Stož					
	m	ž	brez po	do pod 3	30 do p	40 do p	50 in ve	brez po	do pod	2 do po	5 do po	10 do	20 in ve	brez po	
z delom	4,22	4,24	3,83	4,25	4	4,67	4,43	3,4	4,5	4,21	4,2	4,6	4,25	3,71	
z vodstvom	3,89	4,05	4	4,38	3,6	4,5	4,29	3,6	5	4	3,8	3,8	4,75	4	
s sodelavci	3,78	3,78	3,17	3,75	3,5	3,75	4,43	3,4	4,5	3,84	3,67	3,4	4	3,29	
z nadrejenim	4,44	4,35	4,67	4,75	4,1	4,67	4,43	4,4	5	4,32	4,4	4,4	4,25	4,57	
z napredovanjem	3,22	3,35	3	3,38	3	3,33	4	3,2	3,5	3,53	3,07	2,6	4,5	2,86	
s plačo	3,22	3,08	3	3,38	2,75	2,92	4	3,2	3,5	3,42	2,6	3,2	3,25	3	
s statusom	3,44	3,54	3,67	4	3,05	3,67	4,14	3,6	4	3,37	3,4	3,8	4	3,71	
z delovnimi pogoji	4,33	4,14	4	4,75	3,95	3,92	4,43	4,2	5	4,37	3,87	4,2	4	4	
z izobraževanjem	3,56	3,86	3,83	4,38	3,35	3,92	4,14	4	5	3,79	3,67	3,4	4,5	3,71	
s stalnostjo zaposlitv	4,22	4,68	4,33	4,63	4,3	5	4,43	4,6	4,5	4,53	4,53	4,6	5	4,43	
z delovnim časom	4,22	4,11	3,67	4,5	3,8	4,58	4,14	3,2	5	4,05	4,07	4,4	4,5	3,43	
Zadovoljstvo	3,87	3,93	3,74	4,19	3,58	4,08	4,26	3,71	4,5	3,95	3,75	3,85	4,27	3,7	

Zadovoljstvo	Izobrazba						Služba					
	do dvelet	poklic	srednja	višja	visoka i	brez p	socialn	zdravst	tehničn	skupne	brez po	
z delom	4,6	4	4,31	4	4,5	3,71	4,75	4,16	4,8	4	3,71	
z vodstvom	4,8	3,9	3,92	4	4	4	3,75	4,1	4	3,8	4	
s sodelavci	4,2	3,8	3,73	3	4	3,29	3,75	3,65	4,4	4	3,29	
z nadrejenim	4,4	4,6	4,27	5	4	4,57	4,25	4,39	4,8	4	4,57	
z napredovanjem	4,4	2,6	3,38	3	4,5	2,86	3,25	3,23	3,6	4	2,86	
s plačo	3,6	2,7	3,15	2,5	4	3	3,25	2,94	3,2	4	3	
s statusom	4	3,2	3,54	3	4	3,71	3,75	3,39	4	3,6	3,71	
z delovnimi pogoji	4,2	4,1	4,15	4,5	4,5	4	4	4,1	4,8	4,2	4	
z izobraževanjem	4,6	4	3,65	3,5	3,5	3,71	3,25	3,94	3,6	3,8	3,71	
s stalnostjo zaposlitv	5	4,7	4,5	4	4,5	4,43	4,75	4,65	4,6	4	4,43	
z delovnim časom	4,6	3,6	4,23	5	4,5	3,43	4,75	4,06	4,4	4,2	3,43	
Zadovoljstvo	4,4	3,75	3,9	3,77	4,18	3,7	3,95	3,87	4,2	3,96	3,7	

Demografski podatki

spol ž 37 m 9 brez podatka 6		starost do pod 30 8 30 do pod 40 20 40 do pod 50 12 50 in več 7 brez podatka 5		staž do pod 2 2 2 do pod 5 19 5 do pod 10 15 10 do pod 20 5 20 in več 4 brez podatka 7	

izobrazba do dveletna 5 poklicna 10 srednja 26 višja 2 visoka in več 2 brez podatka 7		služba socialna služba 4 zdravstvena n 31 tehnične služb 5 skupne službe 5 brez podatka 7	
--	--	---	--

Priloga 5: Izjava o avtorstvu

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Martina Jelaska vpisana na Fakulteto za socialno delo v štud. letu 2012/13 kot redna študentka izjavljam, da sem diplomsko delo z naslovom Organizacijska kultura in klima v Domu počitka Mengeš napisala samostojno s korektnim navajanjem virov in ob pomoči mentorja doc. dr. Liljane Rihter.

Datum: 31. 01. 2013

Podpis:

Priloga 6: Povzetek

Povzetek

Z diplomsko nalogo sem želela ugotoviti, kako zaposleni v konkretnem delovnem okolju, v Domu počitka Mengeš ocenjujejo organizacijsko klimo in zadovoljstvo z delom. Diplomaska naloga je sestavljena iz dveh delov: teoretičnega in empiričnega. V teoretičnem delu sem opisala že obstoječa spoznanja o socialnem delu v delovnem okolju, o organizacijski klimi in sorodnih pojmi, v empiričnem delu sem predstavila rezultate raziskave, ki sem jih pridobila z anketnimi vprašalniki.

Delovno okolje je prostor, kjer zaposleni preživijo večino svojega časa. Delovno okolje je hkrati mesto osebnega in poklicnega razvoja in opore med zaposlenimi in hkrati mesto, ki zavira razvoj in je lahko tudi mesto diskriminacije. Socialno delo v delovnem okolju je področje, ki uresničuje in usklajuje potrebe na eni strani zaposlenih, na drugi strani organizacije. Primarna naloga socialnega delavca je na strani posameznika in prepoznavanju njegovih stisk, poleg tega je socialni delavec vključen tudi v službo vodenja in upravljanja človeških virov. Zato je potrebno, da ima tudi organizacijska znanja.

Naloga organizacijskega vedenja je ugotoviti, kaj ljudje počnejo v organizaciji in kako njihovo vedenje vpliva na uspešnost poslovanja. Na vedenje zaposlenih vpliva organizacijska klima, organizacijska kultura, okolje, interesi, vrednote, norme, stališča, pravila. Organizacijsko vedenje vključuje motivacijo, komunikacijo, vodenje, reševanje konfliktov in drugo. Organizacijska kultura vpliva na ravnanje z ljudmi, kar vpliva na organizacijsko klimo in zadovoljstvo. Ravnanje z ljudmi oblikuje organizacijsko klimo, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

Pri organizacijski klimi gre za vzdušje članov. Za uspešno upravljanje klime je potrebno poznati trenutno stanje in spremljati stanje. Z merjenjem klime, management zaposlenim sporoča, da je vsak posameznik pomemben. Pri zadovoljstvu z delom gre za pozitiven

občutek doživljanja dela in delovnega okolja. Na zadovoljstvo z delom vpliva plača, narava dela, napredovanje, odnosi s sodelavci, vodstvo.

Na ravnanje s človeškimi viri vpliva stanje na trgu, stanje v državi. Uspešnost in učinkovitost organizacije sta odvisna od organizacijske kulture in vrednot, vzdušja, vedenja vodilnih.

Raziskava je kvantitativna. Podatke sem pridobila z anonimnimi anketnimi vprašalniki, ki so jih izpolnili zaposleni v Domu počitka Mengeš v času od 03. 12. 2012 do 14. 12. 2012. Vprašalnice je pravilno izpolnilo 52 zaposlenih, nekateri niso označili demografskih podatkov.

Pri anketiranju so prevladovalе ženske, zaposleni stari od 30 do pod 40 let, zaposleni s stažem od 2 do pod 5 let in zaposleni v službi zdravstvene nege in oskrbe in prehrane.

Povprečna ocena organizacijske klime znaša 3,863, povprečna ocena zadovoljstva pa znaša 3,895. Povezanost organizacijske klime in zadovoljstva je visoka. Višja kot je ocena klime, višja je tudi ocena zadovoljstva.

Najslabše ocenjene dimenzije klime so nagrajevanje, razvoj kariere in notranji odnosi. Sledi notranje komuniciranje in informiranje, strokovna usposobljenost in učenje, inovativnost in iniciativnost, vodenje, poznavanje poslanstva, vizije in cilje. Najbolje ocenjene dimenzije klime so: odnos do kakovosti, pripadnost organizaciji in motivacija in zavzetost.

Najslabše ocenjeni vidiki zadovoljstva z delom so: plača, napredovanje in status. Sledi zadovoljstvo s sodelavci, z izobraževanjem, z vodstvom, z delovnimi pogoji in z delovnim časom. Najbolje ocenjeni vidiki zadovoljstva z delom so: stalnost zaposlitve, nadrejeni in delo.

Če primerjamo ocene organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih po demografskih podatkih in njihovih vrednostih, lahko ugotovimo, da ni velikih razlik. Pri obojem imajo v večini primerov najslabše ocene zadovoljstva in klime tisti, ki niso označili demografskih podatkov.

Za boljše zaupanje in odnose predlagam, da se uvedejo team buildingi, srečanja, pikniki, skupne kave in/ali malice, kjer bi se zaposleni lahko sproščeno pogovarjali in spoznavali. K izboljšavi bi pripomogle tudi delavnice in predavanja na temo zaupanja, odnosov, konfliktov.

Za razvoj kariere zaposlenih in boljše odnose je potrebna večja vključenost zaposlenih v odločanje, oblikovanje ciljev, pri predlogih za izboljšavo in pri sami izboljšavi, obveščenost o spremembah in drugih pomembnih informacijah vezanih na organizacijo. Za razvoj posameznika je potrebno, da ima možnost izražanja mnenj, želja in interesov.

Za razvoj kariere je pomembno uresničevanje ciljev in pričakovanj. Zato bi bilo dobro narediti individualni letni načrt zaposlenega, kjer bi bili zapisani karierni cilji in njihovo doseganje ali pa področja, katera mu pomagajo, da dosežejo cilj. Zaposleni bi napisal, kako in do kdaj bo uresničil cilj, vodstvo ali strokovni sodelavec bi lahko preverjal uresničevanje teh ciljev in usmerjal, če bi prišlo do ovir na poti uresničevanja ciljev.