

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA SOCIALNO DELO

DIPLOMSKA NALOGA

KLIMA IN KULTURA NA CENTRU ZA SOCIALNO DELO
DOMŽALE IN CENTRU ZA SOCIALNO DELO KAMNIK

KATJA NAROBÉ, BARBARA VESEL

LJUBLJANA, SEPTEMBER 2008

PODATKI O DIPLOMSKI NALOGI

Ime in priimek: KATJA NAROBÉ, BARBARA VESEL

Naslov diplomske naloge: KLIMA IN KULTURA NA CENTRU ZA SOCIALNO DELO DOMŽALE IN CENTRU ZA SOCIALNO DELO KAMNIK

Kraj: LJUBLJANA

Leto: 2008

Št. strani: 88, **št. slik:** 3, **št. tabel:** 23, **št. prilog:** 5, **št. grafov:** 14

Mentor: Doc. dr. Bojana Mesec

Deskriptorji: Klima in kultura, organizacija, organizacijsko vodenje, tipologija kultur.

Povzetek:

Naloga prikazuje organizacijsko klimo in kulturo na Centru za socialno delo Domžale in Centru za socialno delo Kamnik. S pomočjo ankete, ki sva jo izvedli med zaposlenimi na obeh centrih, sva skušali ugotoviti ali se med seboj razlikujeta. Na podlagi najinih ugotovitev sva podali predloge kako izboljšati kakovost delovnega življenja, ki je tesno povezana s klimo in kulturo, ki vlada v organizaciji. Najina pričakovanja so bila, da se klima in kultura na obeh centrih medsebojno ne bosta bistveno razlikovali, vendar sva ugotovili, da prihaja do manjših razlik.

Title: Atmosphere and culture at the Social work centre Domžale and Social work centre Kamnik.

Deskriptors: Atmosphere and culture, organization, organizatioal behavior, tipology of cultures.

Abstracts: This dissertation presents organizational atmosphere and culture at the Social work center Domžale and at the Social work center Kamnik. With a survey we conducted among employees at both centers we tried to find out if the centers differ from each other. On the basis of our findings we made suggestions on how to improve the quality of working life, which is in close connection with the atmosphere and culture that prevail in an organization. Our expectations were that the atmosphere and culture at both centers do not differ a lot but it turned out that there are some minor differences.

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA SOCIALNO DELO**

DIPLOMSKA NALOGA

**KLIMA IN KULTURA NA CENTRU ZA SOCIALNO DELO
DOMŽALE IN CENTRU ZA SOCIALNO DELO KAMNIK**

KATJA NAROBÉ, BARBARA VESEL

LJUBLJANA, SEPTEMBER 2008

KAZALO

PREDGOVOR	4
1. TEORETIČNI DEL	5
1.1 UVOD	5
1.2 ORGANIZACIJSKA KLIMA	7
1.2.1 Opredelitev organizacijske klime	7
1.2.2 Zgodovina organizacijske klime	8
1.2.3 Dimenzije organizacijske klime	9
1.2.4 Proces ustvarjanja organizacijske klime	10
1.2.5 Spreminjanje organizacijske klime	12
1.3 ORGANIZACIJSKA KULTURA	13
1.3.1 Pojem organizacijske kulture	13
1.3.2 Sestavine in funkcije organizacijske kulture	16
1.3.2.1 Vrednote	16
1.3.2.2 Norme	17
1.3.2.3 Tipični obrazci vedenja	18
1.3.2.4 Vzorniki	18
1.3.2.5 Običaji in obredi	18
1.3.2.6 Komunikacije	18
1.3.2.7 Proizvodi in storitve	19
1.3.2.8 Prepričanja	19
1.3.2.9 Razdelitev Bojane Mesec	19
1.3.2.9.1 Običaji	19
1.3.2.9.2 Obredi	20
1.3.2.9.4 Zgodbe	20
1.3.2.9.5 Gesla	21
1.3.3 Metode za analizo organizacijske kulture	22
1.3.4 Spreminjanje kulture	24
1.3.5 Načini spreminjanja organizacijske kulture	25
1.3.5.1 Kadrovske spremembe	25
1.3.5.2 Neposredno vplivanje na spremembo stališč, prepričanj in vrednot zaposlenih	26
1.3.6 Razvoj organizacijske kulture	27
1.3.7 Tipologija organizacijske kulture	28
1.3.7.1 Kultura moči	28
1.3.7.2 Kultura vlog	28
1.3.7.3 Projektna kultura ali kultura nalog	29
1.3.7.4 Kultura osebnosti	29
1.3.8 Organizacijska klima in organizacijska kultura	29
1.4 ORGANIZACIJA IN LJUDJE	30
1.4.1 Značilnosti sodobne organiziranosti podjetij	32
1.4.2 Vedenja ljudi v organizaciji	33
1.4.3 Položaj in vloga posameznika v organizaciji	34
1.4.4 Človek je član organizacije	35
1.4.5 Modeli ravnanja z ljudmi pri delu	35
1.4.5.1 Administrativni model	36
1.4.5.2 Legalni model	36
1.4.5.3 Finančni model	36
1.4.5.4 Vodstveni model	37

1.4.5.5	Humanistični model.....	37
1.4.5.6	Vedenjsko-spoznavni model.....	37
1.4.6	Kaj vse vpliva na ravnanje z ljudmi pri delu	38
1.4.7	Kadrovski management in ravnanje z ljudmi pri delu	38
1.4.8	Uspešen model ravnanja z ljudmi pri delu	38
1.4.8.1	Napovedati uspeh – videti prihodnost danes	39
1.4.8.2	Pridobivanje uspešnih ljudi	39
1.4.8.3	Razvoj visoke uspešnosti	39
1.4.8.4	Spodbujanje uspešnih sistemov	40
1.4.8.5	Vzdrževanje uspešne organizacije.....	40
1.4.8.6	Spremembe na bolje	40
1.4.8.7	Prihodnost – osredotočenje na uspešnost	41
1.4.9	Ravnanje z ljudmi v organizaciji 21. stoletja	41
1.4.10	Vpliv zaposlenih na organizacijsko kulturo in klimo	42
1.4.11	Vpliv organizacijske kulture in klime na zaposlene	42
2.	RAZISKOVALNO DELO	44
2.1	PREDSTAVITEV ORGANIZACIJE	44
2.2	OPREDELITEV PROBLEMA	50
3.	PRAVNI OKVIR DELOVANJA CENTRA ZA SOCIALNO DELO	53
4.	METODOLOGIJA.....	54
4.1	VRSTA RAZISKAVE	54
4.2	MERSKI INSTRUMENTI IN VIRI PODATKOV	54
4.3	ZBIRANJE PODATKOV	55
4.4	OBDELAVA PODATKOV	56
5.	REZULTATI IN INTERPRETACIJA.....	57
5.1	Pomen kakovosti na Centru za socialno delo Domžale in Centru za socialno delo Kamnik	59
5.2	Pomen inovativnosti in iniciativnosti na Centru za socialno delo Domžale in Centru za socialno delo Kamnik.....	60
5.3	Zadovoljstvo zaposlenih z okoljem na Centru za socialno delo Domžale in na Centru za socialno delo Kamnik.....	62
5.4	Pripadnost zaposlenih organizaciji	64
5.5	Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev zaposlenih v organizaciji.....	66
5.6	Motivacija in zavzetost zaposlenih v organizaciji.....	67
5.7	Organiziranost v organizacijah	69
5.8	Strokovno usposabljanje in učenje v organizacijah	71
5.9	Vodenje v organizaciji	72
5.10	Notranji odnosi v organizaciji	75
5.11	Notranje komuniciranje in informiranje v organizaciji	76
5.12	Nagrajevanje v organizacijah	78
5.13	Klima in kultura v obeh Centrih za socialno delo	80
6.	RAZLIKE MED CENTROM ZA SOCIALNO DELO DOMŽALE IN CENTROM ZA SOCIALNO DELO KAMNIK	82
7.	RAZPRAVA	83
8.	SKLEPI.....	84
9.	PREDLOGI.....	86
10.	POVZETEK	87
11.	LITERATURA	89
	PRILOGE	91

PREDGOVOR

Večina ljudi živi v organizaciji in se z njo tudi ukvarja. Opažamo, da je zelo težko razumeti celotno dogajanje znotraj organizacije, poleg tega pa tudi težko zagovarjamo večino tega, kar v organizaciji občutimo in opazimo. Vse preveč stvari se zdi birokratskih, političnih ali preprosto iracionalnih.

Vrsto in način odnosa vodstva organizacije do ljudi znotraj in izven le-te opisuje kultura organizacije. Vsaka organizacija ima namreč določeno kulturo. Le-ta je vedno rezultat dolgoročnega razvoja, torej raste in se razvija skupaj z organizacijo.

Od zaposlenih je odvisno, ali bodo prevladovale pozitivne ali negativne vrednote v kulturi Centrov za socialno delo.

Organizacijska klima na drugi strani pa se ukvarja s preučevanjem stališč in vedenjem ljudi v združbi. Tako naj bi individualne osebnosti v medsebojni interakciji ustvarjale klimo, ki je pomembna tako za strokovnega delavca kot za organizacijo.

S svojim raziskovalnim delom sva želeli ugotoviti dejansko stanje na obeh Centrih, saj se zaposleni pogosto ne zavedajo, kako pomembni sta organizacijska kultura in klima za dobre medsebojne odnose in kakovostno delovno življenje.

Za pomoč pri izdelavi diplomske naloge se najlepše zahvaljujema najini mentorici, doc. dr. Bojani Mesec, vsem zaposlenim na Centru za socialno delo Domžale in Centru za socialno delo Kamnik ter vsem domačim za moralno podporo in pomoč.

1. TEORETIČNI DEL

1.1 UVOD

Organizacijska kultura in klima sta prisotni v vsaki organizaciji, ne glede na to, ali se zaposleni tega zavedajo ali ne. Za današnja podjetja je pomembno, da se zavedajo njunega pomena ter vpliva na zaposlene. Kljub dejstvu da živimo v dobi visokega tehnološkega napredka, so vseeno ljudje tisti, ki ustvarjajo napredek, iščejo nove izzive, odkrivajo probleme in iščejo rešitve. Ključ do dolgoročne uspešnosti je v usmerjenosti k ljudem. Zaposleni namreč s svojim delom tvorijo in udeležujejo svoje podjetje, hkrati pa v njem ustvarjajo ozračje, po katerem se njihovo podjetje loči od drugih. Poleg tega pa ustvarjeno ozračje vpliva na vedenje ljudi – na način posameznikovega doživljanja, zaznavanja podjetja ter dožemanja možnosti in pogojev dela v okviru organizacije.

V današnjem času se vse pogosteje omenja organizacijsko kulturo oziroma kulturo podjetja. Vodstvo vse več časa namenja preučevanju kulture v svojem podjetju, saj le-ta lahko pomeni eno od konkurenčnih prednosti podjetja. Kultura namreč vpliva na zaznavanje, analiziranje in reševanje problemov znotraj organizacije, hkrati pa tudi na kvaliteto in kvantiteto inovacij, na način odzivanja organizacije na spremembe in negotovost v okolju ter na motivacijo zaposlenih.

Kultura podjetja je običajno skladna z osebnostjo ustanovitelja in se skozi življenjsko dobo podjetja pogosto spreminja in preoblikuje. Razvoj in oblikovanje organizacijske kulture torej zahteva svoj čas.

Dobra organizacijska kultura je v današnjem času konkurenčna prednost, saj je pomembna za razvoj kreativnih in inovativnih kadrov. Ti se lahko razvijajo, če jim kultura omogoča izpolnitev svojih čustvenih, fizičnih, miselnih in duhovnih potreb. Uspešna organizacija mora razviti lastno kulturo, temelječo na vrednotah, ki so skupne vsem njenim članom (Noč, 2001, str. 66).

Namen diplomskega dela

Namen najine diplomske naloge je predstaviti pojma organizacijska klima in kultura, pojasniti njun pomen in dimenzije ter izvesti raziskavo, s pomočjo katere bova lahko predstavili organizacijsko klimo in kulturo v centrih za socialno delo.

V četrtem letniku Fakultete za socialno delo sva svojo obvezno enomesečno prakso opravljali na Centru za socialno delo Domžale, s čimer sva dobili priložnost občutiti organizacijsko kulturo in klimo centra. Ker naju je zanimalo, kakšne so razlike med posameznimi centri, sva se odločili, da dva od njih primerjava med seboj. Odločili sva se za Center za socialno delo Domžale in Center za socialno delo Kamnik, ki je po oddaljenosti relativno blizu domžalskemu.

Cilj diplomskega dela

Cilj najine diplomske naloge je predstaviti pojma organizacijska klima in kultura ter pojasniti njun pomen in dimenzije. Teoretična spoznanja bova preizkusili v praksi ter tako preučili mnenje zaposlenih o prej omenjenih organizacijah.

Metode dela

V raziskavi sva v teoretičnem uvodu uporabili deskriptivno metodo (zbiranje podatkov, ki se nanašajo na raziskovalni pojav), v eksperimentalnem delu pa kvantitativno metodo (vprašalnik, zbiranje številčnih podatkov, ki se nanašajo na raziskovalni pojav).

Spremenljivke, ki sva jih preučevali so bile: starost, notranji odnosi, kakovost, inovativnost, delovno okolje, pripadnost, poslanstvo, vizija, komunikacija, izobraževanje, organiziranost, motivacija, nagrajevanja, vodenje.

1.2 ORGANIZACIJSKA KLIMA

1.2.1 Opredelitev organizacijske klime

Izrazov za označevanje klime je veliko, nekateri avtorji pa so celo mnenja, da marsikdo ne pozna pojmov in zato ne vidi razlik. Poglejmo si nekaj definicij organizacijske klime.

Organizacijska klima opisuje stanje organizacije ali njenih delov. Je kvaliteta organizacijskega notranjega okolja, po kateri se organizacije ločijo med seboj, hkrati je rezultat vedenja in počutja članov organizacije in kot taka tudi temelj za interpretiranje situacije ter vir vzpodbud za usmerjanje aktivnosti (Lipičnik, Možina, 1994, str. 146).

Organizacijska oziroma psiho-socialna klima se ponavadi definira kot percepcija vseh tistih vidikov delovnega okolja (dogodki, postopki, pravila, odnosi), ki so članom organizacije psihološko smiselni oziroma pomembni. Referenčni okvir pri raziskovanju klime je torej organizacija kot celota.

Zadovoljstvo z delom sodi k naravnosti do dela. Definira se kot želeno ali pozitivno čustveno (emocionalno) stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživljanja le-tega in izkušenj pri delu.

Glimer (Lipičnik, 1998, str. 73) je ugotovil, da se organizacije med sabo razlikujejo zaradi klime, torej ne le po fizični strukturi, pač pa tudi po različnih stališčih in vedenju zaposlenih. Po njegovem mnenju so te razlike povezane s psihološkimi strukturami. Nekateri ljudje naj bi bili zadovoljni s svojim delovnim mestom iz enakih razlogov, zaradi katerih so drugi nezadovoljni.

Termin klima torej zajema tiste značilnosti organizacije, ki vplivajo na vedenje ljudi znotraj nje in zaradi katerih se le-te med seboj razlikujejo. Pri tem velja še opozoriti, da organizacijske klime ne smemo zamenjevati s terminom fizikalna klima.

1.2.2 Zgodovina organizacijske klime

Raziskovanje klime ima temelje v industrijski in organizacijski psihologiji. Definicije organizacijske klime so se skozi čas spreminjale. V začetku so dajali več pozornosti empiričnim raziskavam kot pa sami teoriji. Konec šestdesetih pa so psihologi začeli zbirati podatke in ocenjevati veljavnost koncepta. Na ta način so začetne raziskave izhajale iz trditev, da je organizacijska klima odvisna od motivacije in produktivnosti (Schneider, 1990, str. 14).

Prvi članki o organizacijski klimi so se pojavili leta 1939. Njihovi avtorji so bili Lewin, Lippit in White, ki so preučevali odnose med različnimi stili vodenja in organizacijsko klimo ter odraz teh odnosov v skupini. Avtorji so takrat uporabljali termin socialna klima in niso podali definicij za samo klimo. Članek, ki definira klimo v banki, se pojavi leta 1958 (Ashkansay, Wilderom, Petersen, 2000, str. 3).

Leta 1968 je bilo objavljeno delo *Motivacija in organizacijska klima*. V njem zasledimo opredelitev vpliva klime na motivacijo ter razdelitev klime na devet dimenzij (Fey, Beamish, 2001, str. 857).

Sedemdeseta so prinesla mnogo kritik samega pojma in koncepta klime ter ravni merjenja le-te. Poleg tega sta Guion in Johannesson leta 1973 celo izrazila dvom v teoretične in praktične prednosti koncepta klime ter v že napisana dela o zadovoljstvu na delu (Schneider, 1990, str. 12).

Podobne kritike so se nadaljevale tudi v osemdesetih. Poole ugotavlja, da je klima bolj značilnost kulture kot pa njen nadomestek. Po njegovem mnenju širši vidik kulture vključuje tudi klimo.

Eden od pomembnejših raziskovalcev organizacijske klime je Benjamin Scheider, ki definira klimo kot percepcijo dogodkov, postopkov, procedur in odnosov v združbi. Dogodke, postopke in procedure v združbi je poimenoval rutine, nagrajeno vedenje zaposlenih pa nagrade. Rutine in nagrade sporočajo zaposlenim, kaj je cenjeno v njihovem okolju.

V devetdesetih so si sledile številne študije in raziskave, med katerimi naj omeniva samo nekatere. Denisova zanimajo razlike in podobnosti med organizacijsko klimo in kulturo, Griffin in Mathiew preučujeta razlike med zaznavami klime pri različnih hierarhičnih stopnjah v združbi, Andeson in West sta prispevala svoj delež pri preučevanju vpliva organizacijske klime na inovacije itd. (Fey, Beamish, 2001, str. 859).

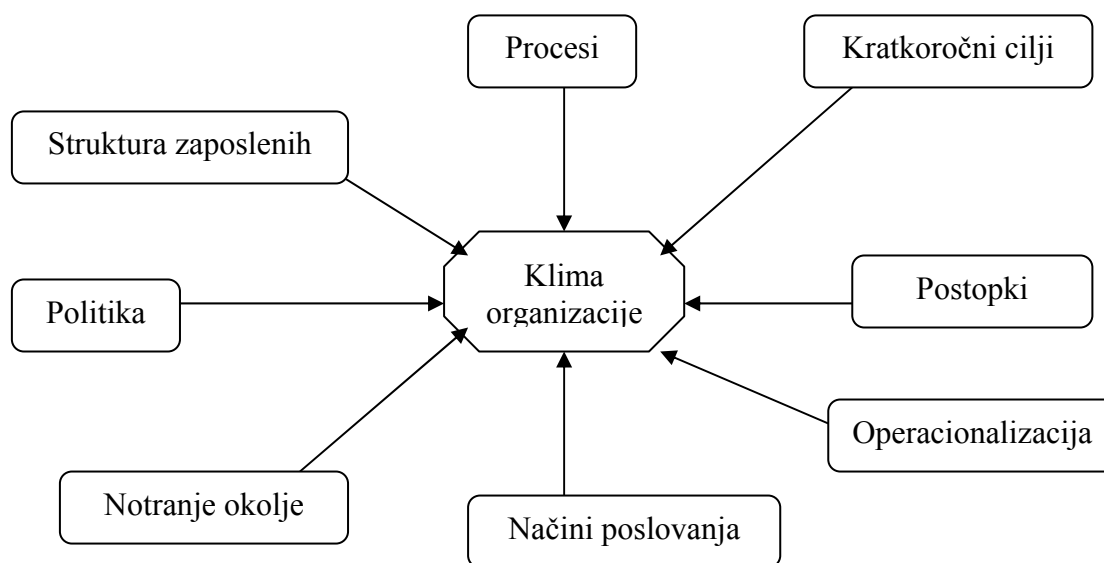
1.2.3 Dimenzije organizacijske klime

Dimenzije organizacijske klime so faktorji, ki le-to oblikujejo. Ker so klima ter njene dimenzije v združbi vedno prisotne, jih ni treba posebej iskati. Da bi ugotovili dimenzijo posamezne organizacijske klime, moramo najprej predpostaviti, da le-ta obstaja, šele potem ugotavljamo, ali je ta dimenzija bistvena za klimo ali ne. Tako na primer ne ugotavljamo, ali imajo delavci v podjetju svoja stališča, pač pa poskušamo ugotoviti, kakšna ta stališča so (Lipičnik, 1998, str. 75).

Osnovne dimenzije organizacijske klime, ki so vključene v vprašalnik, so:

- odnos do kakovosti,
- inovativnost, iniciativnost,
- zadovoljstvo z delovnim okoljem,
- pripadnost združbi,
- poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev,
- motivacija in zavzetost,
- organiziranost,
- strokovna usposobljenost in učenje,
- vodenje,
- notranji odnosi,
- razvoj kariere,
- notranje komuniciranje in informiranje, nagrajevanje.

Poudarili bi, da z vprašalnikom merimo zgolj videnje oziroma doživljanje zaposlenih in ne dejanskega stanja o prej naštetih faktorjih. Tako se, na primer, dimenzija nagrajevanje nanaša na to, kako zaposleni doživljajo nagrajevanje, ne pa na dejansko nagrajevanje.



Slika 1: Elementi poslovnega sistema, s katerimi se integrira organizacijska klima

Ne glede na to, da je organizacijska kultura bolj vezana na makro okolje poslovnega sistema in organizacijska klima bolj na njegovo mikro okolje, to še ne pomeni, da je kultura posledično pomembnejša od klime. Za vsako organizacijo sta tako kultura kot klima enakega pomena, zato jima moramo pri razvoju posvetiti enako pozornost.

1.2.4 Proces ustvarjanja organizacijske klime

Organizacija kot odprt sistem je neprestano izpostavljena spremembam, ki so nujne in se jim ni mogoče izogniti. Vzroki so številni: tehnološke spremembe, spremembe v gospodarski zakonodaji in političnem sistemu, pojav novih konkurentov, večje inovacije, pojav novih materialov, spremembe navad potrošnikov ...

Spremembe povzročajo dejavniki v organizaciji, kot so inovacije, nezadovoljstvo zaposlenih, menjave vodilnih kadrov, pomanjkanje le-teh ... Še več pa je sprememb,

povzročenih iz okolja – bližnjega ali daljnega. Naftna kriza leta 1974 je, na primer, povzročila spremembe v gospodarstvu skoraj po vsem svetu.

Spremembe so univerzalno dejstvo. Ne gre le za spremembe v posamezni organizaciji, ampak v vseh organizacijah in na vseh področjih. Če se organizacija ne bi spreminjala in če se s spreminjanjem ne bi prilagajala novim razmeram znotraj sebe in predvsem razmeram okolja, ne bi bila sposobna preživeti, pa vendar to ne pomeni, da so vse spremembe dobrodošle. Nekatere so povzročene prostovoljno, spet druge so bolj nasilne in se jim mora organizacija prilagajati. Pomembno je sprejeti načelo, da je vsaka večja sprememba nekaj izjemnega in enkratnega. Kljub temu da se organizacija s spremembami prilagaja novim razmeram, to ne pomeni, da so vse spremembe uspešne. Na splošno lahko pričakujemo, da se bodo člani organizacije spremembam upirali ali da le-te ne bodo sprejete z veseljem, kar pa sicer ne drži vedno.

Zakaj se ljudje upirajo spremembam? Najpogostejši so sledeči razlogi:

- Neobveščenost o spremembah – primer: v podjetju se pripravlja reorganizacija in vodstvo meni, da zaposlenih še ne bodo vznemirjali, dokler predlogi ne bodo dokončno izoblikovani, kar pa privede med zaposlenimi do ugibanj, govoric, napačnih informacij, groženj ...
- Bojazen pred neugodnimi ekonomskimi posledicami – zaposleni si v organizaciji in zunaj nje izoblikujejo svoj položaj, kar ima tudi neke ekonomske posledice. Gre za sivo ekonomijo, za posredne materialne koristi, zato spremembe lahko povzročijo, da se nekomu ustvarjen ekonomski položaj poruši.
- Bojazen pred socialnimi neugodnostmi – socialni statusi zaposlenih v organizaciji in zunaj nje so medsebojno povezani. Socialne povezave so pod vplivom ekonomskega položaja in tudi drugih determinant, ki izvirajo iz položaja pri delu, zato pomenijo spremembe v položaju posledično še druge spremembe.
- Bojazen pred neznanim – poleg že znanih prinašajo spremembe vedno tudi neznane učinke. Strah pred neznanim je v vsakem človeku; od njegovega značaja pa je odvisno, koliko se neznanega boji.

- Druge neprijetnosti – spremembe v organizaciji posledično terjajo vrsto sprememb v posameznikovih navadah, življenjskem ritmu, utečenih obrazcih življenja ...

1.2.5 Spreminjanje organizacijske klime

Če hočejo organizacije preživeti in biti uspešne, se morajo spremembam oziroma notranjim in zunanjim vplivom kar čim bolj prilagoditi. Ker so spremembe lahko tako pozitivne in razburljive kot tudi neprijetne, saj posamezniku prinašajo zgolj negotovost in težave, klima še zdaleč nima zanemarljivega pomena. Kadar je le-ta pozitivna, pri zaposlenih opazimo želeni način odzivanja na določene situacije, in sicer lažje, hitrejša in učinkovitejša doseganje zastavljenih ciljev organizacije. Vodstvo mora organizacijsko klimo spremljati, jo proučevati in spreminjati v želeno smer. Ta proces pa se vsekakor ne zgodi čez noč, saj je potrebna vztrajnost in aktivnost vseh zaposlenih.

Klima se najpogosteje spreminja na sledeče načine:

- Nekontrolirano: klima se spreminja sama od sebe in je ne moremo nadzorovati. Najpogosteje se spreminja v negativno smer, kar ni v skladu z željami managementa.
- Z navodili in dekreti: klima se spreminja organizirano in zavestno, pri čemer skušamo uravnati vedenje posameznikov v pozitivno smer. Prisotne so hitrejša spremembe; poraja pa se vprašanje, v kolikšni meri so jih ljudje pripravljeni sprejeti in realizirati. Ta vrsta spreminjanja ni najprimernejša za medsebojne odnose in odnose nadrejeni – podrejeni.
- Z neposredno akcijo: klima se spreminja z neposrednim delom, pojasnjevanjem, prepričevanjem in dokazovanjem. Gre za uspešnejšo obliko, ki se izvaja s konkretno akcijo ob pogoju, da ljudje zaupajo njenim predlagateljem. Ob morebitnih neizpolnjenih pričakovanjih lahko pride do razočaranj, nezaupanja in nezaželenih reakcij.

1.3 ORGANIZACIJSKA KULTURA

1.3.1 Pojem organizacijske kulture

Pojma organizacijska kultura in klima sta tesno povezana z novim pojmovanjem organizacije, z njeno t. i. »novo paradigmo«.

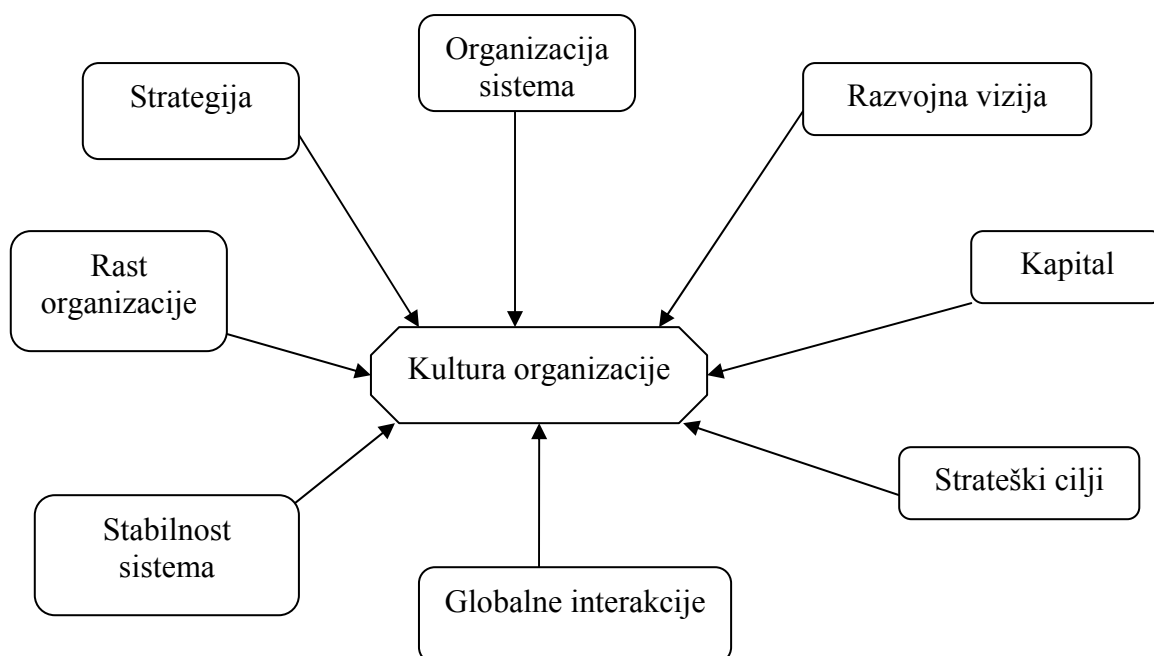
Po starejšem pojmovanju je bila organizacija sredstvo ali orodje za doseganje od zunaj določenih smotrov – od tod tudi njeno ime, ki izvira iz grške besede *organon* in pomeni orodje. Poudarjali so tiste njene značilnosti, ki so podobne značilnostim noževih mehanizmov, strojev. Organizacija – le-to načrtujejo in vzpostavijo ljudje – je časovno in prostorsko usklajeno zaporedje opravil, ki zanesljivo privedejo do končnega proizvoda ali storitve. Doseči končni cilj je edini smisel njenega obstoja.

Po novejšem pojmovanju pa je organizacija predvsem socialna tvorba, ki je bolj podobna živim bitjem kot napravam. Je organizem, ki se bori za preživetje kot druga živa bitja in ki se mora prilagajati na spremenljive pogoje okolja. Starejši pristopi so poudarjali bolj tehnične vidike (delitev in usklajevanje delovnih nalog in opravil), novejši pa psihološke, socialne, kulturne in duhovne vidike organizacije kot človeške skupnosti. V tem okviru zavzemata pomembno mesto pojma organizacijska kultura in klima. Definicij organizacijske kulture je veliko. Allaire in Firsirotu navajata, da so jih že leta 1952 našteali 164 (1984, str. 194). Od takrat je število raziskav, študij itd. še poraslo, tako da je opredelitev organizacijske kulture, njenih sestavin ipd. še mnogo več.

Kulturo organizacije sestavljajo ustaljeni vzorci vrednotenja in normiranja, mišljenja in verovanja, doživljanja in vedenja, ki so skupni članom organizacije in ki se prenašajo v procesu socializacije na nove člane. Slednje velja tudi za sestavine kulture, poleg tega pa je zanje značilno še, da:

- so prisotne povsod, kjer ljudje skupaj živijo in delajo,
- v glavnem niso formalizirane, ampak sestavljajo neformalno »folkloro« organizacije,
- jih člani sprejemajo kot nekaj samoumevnega, ali pa se jih v njihovih medsebojnih povezavah in implikacijah sploh jasno ne zavedajo,

- so trdovratne in jih je težko spremeniti,
- je njihovo spoštovanje nagrajeno, nespoštovanje pa kaznovano (Mesec, 1992, str. 23–24).



Slika 2: Elementi poslovnega sistema, s katerimi se integrira organizacijska kultura

V strokovni literaturi o organizacijski kulturi se pogosto uporablja Scheinova definicija, ki se glasi: »Organizacijska kultura je vzorec temeljnih predpostavk, ki jih je kaka skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila spopadati s problemi eksterne adaptacije in interne integracije, to je vzorec, ki se je pokazal dovolj dober, da ga ocenjujejo kot veljavnega, zato nove člane učijo po tem vzorcu dojemati, misliti in čutiti te probleme.« (Kavčič v Možina, 1994, str. 177)

Primeri nekaterih drugih definicij organizacijske kulture so naslednji:

- Organizacijska kultura je niz skupnih razumevanj, ki se kažejo v načinu izražanja.
- Organizacijska kultura je zbir simbolov, ceremonij in mitov, ki sporočajo osnovne vrednote in verovanja organizacije njenim zaposlenim.

- Organizacijska kultura je vzorec verovanj in pričakovanj, ki so skupne članom in ki proizvajajo norme, ki oblikujejo vedenje.
- Organizacijska kultura so skupne vrednote (kaj je pomembno) in verovanja (kako delujejo stvari), ki so v medsebojnem vplivu z organizacijskimi strukturami in kontrolnimi sistemi in ki jih proizvajajo norme (način, kako se tu stvari odvijajo).
- Organizacijska kultura je način skupnega mišljenja in delovanja v skupini med člani organizacije.

Izraz organizacijska kultura srečujemo v strokovni literaturi že nekaj desetletij, medtem ko je fenomen organizacijske kulture pridobil na pomenu šele v zadnjih 20. letih. Vzroki za to so naslednji:

- *Težave pri uresničevanju sprememb v organizacijah.* Preučevanje dejavnikov uspešnosti uvajanja organizacijskih sprememb je pokazalo, da so bile spremembe pogosto neuspešne, ker uvajalci pri njihovem uvajanju niso upoštevali številnih dejavnikov, ki jih je mogoče šteti v okvir organizacijske kulture (Kavčič, 1992, str. 77).
- *Upadanje konkurenčne sposobnosti ameriškega gospodarstva.* Pri proučevanju tega vzroka so raziskovalci odkrili nove »mehke dejavnike«, ki delujejo v organizaciji.
- *Japonski gospodarski čudež.* Raziskovalci so v delovanju japonskih organizacij odkrili vrsto posebnosti.
- *Naftni šok.* V prilagajanju na nove razmere so se pokazale bistvene razlike med podjetji različnih dežel. Nekatera so se novim pogojem prilagodila hitro, druga počasi.
- *Sprememba vrednot v družbah in organizacijah.* Sprememba v vrednotah je vplivala na delovanje in uspešnost podjetij. Managerji so ugotovili, da podrejenih ne morejo več motivirati s klasičnimi pristopi. Vprašanja, kako motivirati zaposlene, kako doseči, da bodo cilji podjetja postali tudi njihovi osebni cilji, so v managerjih vzpodbudila večje zanimanje za kulturo podjetja (Rozman, 1993, str. 169).

1.3.2 Sestavine in funkcije organizacijske kulture

Kulturo sestavljajo ustaljeni vzorci doživljanja in vedenja ter materialni proizvodi doživljanja in interakcije. To pomeni, da kulturo sestavljajo: določen način mišljenja, čustvovanja in doživljanja, ki je skupen članom organizacije, določena vedenja in ravnanja, ki se pojavljajo v obliki ustaljenih vzorcev interakcij, in materializirani proizvodi, kot so zapisi, upodobitve, prostorske razporeditve ipd.

Kultura organizacije se ne izraža neposredno, temveč skozi odnos do same sebe in okolja. Tako kot je formalna organizacija sestavljena iz različnih področij, oddelkov, enot, je tudi kultura organizacije kombinacija različnih podkultur. Pri različnih avtorjih se tako pojavljajo nekatere skupne točke, ki v bistvu predstavljajo sestavine organizacijske kulture, a jih avtorji različno razvrščajo po njihovi pomembnosti.

Kavčič (1991, str. 133) kot opazljive sestavine organizacijske kulture razlikuje:

- vrednote,
- norme,
- tipične obrazce vedenja,
- vzornike,
- običaje in obrede,
- komunikacije,
- proizvode in storitve.

1.3.2.1 Vrednote

Vrednote so za posameznika merilo, s katerim presoja ravnanje. Omogočajo mu rangiranje različnih alternativnih dejanj, so zgodovinski produkt in delujejo kot notranja kultura posameznika. V organizaciji imajo vrednote povezovalno vlogo, saj so nastale kot potrjevanje tistega načina ravnanja, ki je za podjetje koristno, npr.: zadovoljstvo strank, kakovost proizvodov in storitev, dobiček, sposobnost obratovanja ali drugo. V podjetju je zelo pomembna homogenost sistema vrednot zaposlenih in še posebej vodilnih, saj je ta pogosto osnova za opredelitev ciljev podjetja.

1.3.2.2 Norme

Norme so kolektivna pravila delovanja, ki uravnavajo ciljno delovanje ljudi in skupin. Omogočajo izbiro delovanja med številnimi možnimi. Neupoštevanje norm je povezano s sankcijami v obliki ukazov, zapovedi, prepovedi, usmeritev, priporočil, nasvetov in dovoljenj.

Vrednote in norme so ena izmed temeljnih sestavin organizacijske kulture, zato jih najdemo kot sestavino skoraj v vseh definicijah. So na meji med zavednim in nezavednim. Člani organizacije se jih praviloma posebej ne zavedajo, dojemajo jih kot nekaj samoumevnega. Jih pa hitro opazi tisti, ki v organizacijo pride na novo (Možina, 1994, str. 180).

Na meji med zavednim in nezavednim so vrednote in norme. Vrednota je definirana kot nekaj, čemur se priznava veliko načelno vrednost in se mu zato daje prednost. Na oblikovanje vrednot med drugim vplivajo tradicija, verovanja in zgodovina razvoja populacije. Vrednote se izražajo v obnašanju ljudi. Težko so neposredno opazljive. Mogoče jih je ugotoviti v razgovorih z zaposlenimi ali prek anketnih vprašalnikov, vendar lahko na tak način pridemo le do tistih, ki bi jih ljudje radi imeli za razlog delovanja, prave vrednote pa navadno ostanejo skrite.

Norma pa je definirana kot pravilo, predpis, ki določa, kakšno sme ali mora biti ravnanje, vedenje in mišljenje, zato je njihovo neupoštevanje lahko sankcionirano. Norme zagotavljajo skladnost v delovanju članov skupine. Pogosto jih je težko prepoznati le z opazovanjem, torej brez direktnih informacij od zaposlenih. Nezavedne sestavine organizacijske kulture so temeljne predpostavke. Člani podjetja se jih ne zavedajo. O njihovem obstoju lahko sklepamo na podlagi vidnih sestavin (Kavčič v Možina, 1994, str. 180). Od vrednot se razlikujejo po tem, da vedno vodijo k rešitvi problema, medtem ko vrednote izražajo želeno rešitev, ki pa ni nujno skladna z rešitvijo, ki deluje. Temeljne predpostavke so znotraj skupine tako samoumevne, da najdemo le minimalno stopnjo njihove različnosti. Če je osnovna predpostavka v skupini trdno zasidrana, imajo člani vedenje, ki je osnovano na kateri koli drugi predpostavki, za nesprejemljivo (Schein, 1985, str. 18). Temeljne predpostavke se oblikujejo na naslednjih področjih: odnosi z

zunanjim svetom, narava resničnosti, čas in prostor, narava človeškega značaja, narava človeške aktivnosti, narava človeških odnosov (Mesner, 1995, str. 74).

1.3.2.3 Tipični obrazci vedenja

Tipični obrazci vedenja so enaki pri vseh članih določene skupine in se pogosto izražajo v načinu njihovega obnašanja. Skupine se med seboj ločujejo po takih tipičnih vzorcih vedenja.

1.3.2.4 Vzorniki

Vzorniki so idealni modeli voditeljev in zaposlenih, ki so s svojim delovanjem veliko koristili organizaciji, in ji predstavljajo simbol zaželenega delovanja. Pogosto so to ustanovitelji podjetja, njeni prvi uspešni voditelji ali pa tudi trenutni, če so dolgoletno uspešni in uveljavljeni. Tudi s pomočjo analize tipičnih dejanj vzornikov odkrijemo sestavine organizacijske kulture.

1.3.2.5 Običaji in obredi

Običaji in obredi predstavljajo način proslavljanja obletnic podjetja, večjih dosežkov, vpeljan stil oblačenja, vrsto pričesk, uporabo določenih naslavljanj ipd. Ker se do pomembnih dogodkov in uspehov zaposlenih v vsakem podjetju oblikuje določen odnos, lahko z analizo teh dogajanj spoznamo organizacijsko kulturo podjetja (Možina, 1994, str. 181).

1.3.2.6 Komunikacije

Komunikacije so živčni sistem podjetja in so ključnega pomena za njegovo delovanje. Z vidika kulture sta zanimiva predvsem neformalno komuniciranje in odnos do formalnega. Čeprav so komunikacije v podjetju na nek način prisotne že v tipičnih obrazcih

obnašanja, vrednotah in normah, so posebej izpostavljene zaradi njihove večje razpoznavnosti.

1.3.2.7 Proizvodi in storitve

Proizvodi in storitve so najbolj vidne vsebine organizacijske kulture, kljub temu pa je tudi v njihovem primeru težko odkriti, kaj predstavlja kulturno vsebino. V širšem pomenu gre za vse stvaritve človekove dejavnosti (Možina, 1994, str. 181).

Ker so najlažje vidne vsebine organizacijske kulture, so privlačne zlasti za empirično preučevanje. Prehod na nov proizvodni program, na primer, nedvomno terja tudi bistvene spremembe obnašanja, vrednot, odnosa do predvidenega uporabnika itd.

1.3.2.8 Prepričanja

Prepričanja so nazoni o stvarnosti, spoznanja in teorije, v katere ne dvomimo. Primer: osebe doma upokojencev je prepričano, da je njihov dom najbolj urejen in da ima najustreznejšo filozofijo domskega varstva; delavci centra za socialno delo so prepričani, da so se vsi odločujoči dejavniki v občini zarotili proti njim.

1.3.2.9 Razdelitev Bojane Mesec

Pod vedenjske sestavine Mesečeva prišteva običaje, obrede, jezik, zgodbe, gesla.

1.3.2.9.1 Običaji

Običaje definira kot splošno ustaljene vzorce vedenja, ki so v glavnem neformalno regulirani in hkrati skupni članom organizacije. Taki običaji so način pozdravljanja,

tituliranja, skupno pitje jutranje kave, običaji, povezani s sedežnim redom za konferenčno mizo ipd.

1.3.2.9.2 Obredi

Obredi so prav tako ustaljeni, ponavljajoči se vzorci vedenja in jih je včasih težko razmejiti od običajev. Vendar gre pri obredih bolj za periodične, načrtovane dogodke, ki vključujejo širše sklope vedenjskih vzorcev, in imajo poseben simbolični pomen in notranjo dramaturgijo. Taki obredi so različne proslave, praznovanja, obdarovanja, sprejemanje novih članov, poslavljanje od članov, ki zapuščajo organizacijo, sindikalni izlet, letni piknik.

1.3.2.9.3 Jezik

Člani organizacije ali njene enote uporabljajo pri sporazumevanju pogosto posebne izraze, fraze, način govorjenja, kar vse se včasih oblikuje v poseben jezik, žargon, ki je nečlanu težko razumljiv ali popolnoma nerazumljiv. Visok uradnik nekega (slovenskega) ministrstva je, na primer, takole nagovoril člane nekega foruma: »Pri nas je potencial push večji od potenciala pulla, tako da preslikava kombiniranih inkrementov in dekrementov ni jasna. Naša dežela je morda res na poti k nekemu show case ali success story, vendar bi morali pri tem upoštevati tudi trening of traders ...«. Nečlani ga po vsej verjetnosti torej niso razumeli.

1.3.2.9.4 Zgodbe

Po organizacijah krožijo v obliki ustnega izročila različne zgodbe o organizaciji in njenih članih, o zgodovini organizacije, preteklih dogodkih, o dogodkih, ki ilustrirajo odnose med posamezniki ali posameznimi deli organizacije. Te zgodbe so lahko bolj ali manj resnične. Nekatere imajo značaj legend, ki povečujejo organizacijo ali posamezne člane, druge pa so bliže obrekovanju.

1.3.2.9.5 Gesla

Gesla na jednat, pomensko bogat in velikokrat metaforičen način izražajo osnovne vrednote, norme ali prepričanja članov organizacije. Danes organizacije pogosto uporabljajo reklamna gesla, ki jih premišljeno oblikujejo strokovnjaki za trženje in ki jih pogosto osvojijo tudi člani kot del svoje podobe organizacije in samopodobe. Za spoznavanje kulture organizacije pa so pomembna tudi gesla, ki nastajajo »za notranjo uporabo« v medsebojni komunikaciji med člani, npr. »Hiti počasi«, »Nihče me ne more tako malo plačati, kot lahko malo delam«, »Objavljaj ali izgini«.

Da bi organizacija preživela in rasla, mora izpolniti, kar zahteva njeno okolje. Pri opredelitvi odnosa do okolja se lahko v organizaciji oblikuje prepričanje, da si človek lahko okolje podredi in ga nadzoruje, ali da se mora človek podrediti naravi. Odnos do okolja, ki ga ima organizacija, določa njeno strategijo, temeljni cilj delovanja ter tudi odločitev, ali bo največ pozornosti posvečala tehnologiji, trgu ali politiki.

Vrsta prepričanj o tem, kaj je resnično in kako to odkriti, je ključni del vsake kulture. Oboje pa lahko zaposleni ugotovijo z objektivnim testom, s skupnim soglasjem ali subjektivnim mnenjem določenega posameznika. Od tega je odvisen način sprejemanja odločitev in ureditev medsebojnih odnosov v podjetju. Predpostavke o času izražajo temeljno usmeritev glede prihodnosti, sedanjosti in preteklosti. Časa ne pojmujejo različno samo med različnimi družbami, temveč tudi v podjetju med različnimi poklici, statusi, oddelki v organizaciji, kar pa lahko povzroči veliko konfliktov. Za primer različnega pojmovanja časa v različnih družbah nam lahko služi podatek, da je v latinskih državah primerno in moderno biti pozen, medtem ko je v deželah zahodne Evrope takšno vedenje žaljivo.

Predpostavka o prostoru velikokrat označuje družbene odnose in distanco med člani, zato je za organizacije pomembna simbolna dimenzija. Normalna razdalja, ki jo imajo ljudje drug do drugega, simbolizira formalnost odnosov. Odprte ureditve vplivajo na to, da ljudje z lahkoto komunicirajo drug z drugim, medtem ko privatne pisarne in zaprta vrata simbolizirajo potrebo, da sami razmišljamo. Lokacija in velikost pisarn kot tudi pohištvo so v mnogih organizacijah direktno povezani s položajem v podjetju.

V vsaki kulturi obstajajo tudi osnovne predpostavke o značilnostih človeške narave, ki se nanašajo na to, ali so ljudje v glavnem dobri, slabi ali nevtralni, ter na to, ali je človeška narava določena že ob rojstvu ali se lahko spremeni. Te predpostavke vplivajo na oblikovanje kontrolnega in nagrajevalnega sistema, sistema kadrovanja in napredovanja. Predpostavka o naravi človeškega delovanja odseva predpostavke o človeški naravi in temeljnem razmerju organizacije ali skupine do okolja. Glede na te predpostavke je podjetje lahko usmerjeno v aktivno delovanje, kar se kaže v hitrih reakcijah organizacije na težave in načinu vodenja, ali pa se podjetje okolju podreja. Vsaka kultura vključuje tudi predpostavke o naravi medsebojnih odnosov, o primernem načinu medsebojnega komuniciranja in delovanja. V okvir teh predpostavk sodijo temeljna prepričanja o moči, hierarhiji, medsebojnem sodelovanju, konfliktih, človekovi naravi, delovanju, odnosov do okolja ipd. Vprašamo se lahko, ali je družba v osnovi organizirana okrog skupine ali okrog posameznika in za koga se bo posameznik žrtvoval, če bodo njegovi interesi in interesi družbe v konfliktu.

1.3.3 Metode za analizo organizacijske kulture

Raziskovalci organizacijske kulture predlagajo za analizo le-te različne tehnike in metode, kot so različni vprašalniki, standardizirani in nestandardizirani intervjuji, analiza dokumentov in opazovanja. Vse te metode v grobem lahko razdelimo na kvantitativne (vprašalniki, načrti za intervju ...) in kvalitativne metode (skupinske diskusije, globinski intervjuji, opazovanje ...). Metoda za oceno organizacijske kulture je odvisna od tega, katere elemente organizacijske kulture želimo oceniti. Za ocenjevanje vidnih oziroma zavestnih elementov, kot so npr. vzorci vedenja, so primerne kvantitativne metode, medtem ko so za odkrivanje globljih ravni organizacijske kulture bolj primerne kvalitativne metode. Tako kvantitativne kot kvalitativne metode imajo svoje prednosti in slabosti, zato je dobro, če pri analizi uporabimo kombinacijo kvalitativnih in kvantitativnih metod.

Kvantitativni načini za zbiranje podatkov temeljijo na javnih, ponovljivih, standardiziranih postopkih za pridobivanje in vrednotenje informacij o elementih, ki se nanašajo na organizacijsko kulturo. Kvantitativne metode vključujejo strukturirane

postopke in tehnike, kot so načrti za intervju in vprašalniki. Pri kvantitativnem pridobivanju informacij pa identificiramo dimenzije, kategorije ali elemente organizacijske kulture, za katere predvidevamo, da jih je v raziskavi mogoče odkriti. Pri tem je potrebno upoštevati naslednja pravila:

- Dimenzije, ki jih želimo oceniti, morajo biti osnovane na teoriji in predhodni raziskavi.
- Navedi moramo, ali se pojavi, ki jih preučujemo, nanašajo na organizacijo, področje ali oddelek. Če tega ne storimo, obstaja nevarnost, da dobimo zelo nehomogene odgovore.
- Med možnimi dimenzijami, ki pridejo v poštev za raziskavo, izločimo tiste, ki se glede na namen raziskave ne zdijo bistvene (Rousseau v Schneider, 1990, str. 170).

Pri proučevanju organizacijske kulture z vprašalniki se izoblikujejo različne dimenzije. Iz teh prepletajočih se dimenzij lahko izluščimo tri splošne kategorije:

- vrednote, ki se nanašajo na opravljanje nalog in vedenja, kot so npr. prevzemanje tveganja in natančnost;
- medsebojne vrednote in vedenja, kot so dajanje podpore in komuniciranje;
- individualne vrednote in vedenja, kot so svoboda in samoizražanje.

Nekatere izmed prednosti raziskovanja organizacijske kulture z vprašalniki so naslednje (Jahoda, 1951, str. 155):

- Raziskovanje z vprašalniki je cenejše kot raziskovanje z intervjuji.
- Veščine, ki jih zahteva podjetje pri raziskovanju z vprašalniki, so nepomembne v primerjavi s tistimi, ki so potrebne za izvajanje intervjujev.
- Pri raziskovanju z vprašalniki lahko dobimo informacije od večjega števila ljudi, zajamemo lahko širše področje.
- Neosebna narava vprašalnika zagotavlja enotnost odgovorov.
- Anketirani si lahko vzame nekaj časa za razmislek.

Pri kvalitativni metodi gre za spoznavno metodo, pri kateri raziskovalec zbira podatke tako, da v neposrednem stiku s subjekti raziskovanja oblikuje razumevanje njihove resničnosti. Podatke zbiramo v komunikacijskem procesu, v katerem so govorni izrazi in ravnanja osnova za razumevanje celotnega konteksta raziskovalne situacije (Toš, 1998,

str. 202). Pri raziskovanju organizacijske kulture se lahko uporabljajo naslednje kvalitativne metode raziskovanja: skupinske diskusije, globinski intervjuji, ki omogočajo skupno odkrivanje kulturnih predpostavk preko t. i. interaktivnega intervjuja, opazovanje in opazovanje z udeležbo, proučevanje organizacijske strukture, sistema informiranja in nadzora, sistema nagrajevanja in sankcij, pregled različnih dokumentov in pravilnikov. Pri načrtovanju globinskega intervjuja si lahko raziskovalec zamisli nekaj širokih vprašanj, podatke pa uporabi za raziskovanje v več določenih smereh. Če so vprašanja preveč strukturirana, se lahko zgodi, da vprašani nima možnosti povedati pomembnih informacij.

Kvalitativna raziskava je najpogosteje uporabljena kot pomoč pri načrtovanju vsebine vprašalnika in oblike vprašanj. Z njo lahko pojasnimo tudi informacije, zbrane s kvantitativno raziskavo.

Razlogi, ki govorijo v prid kvalitativnim metodam, so naslednji (Rousseau v Schneider, 1990, str. 166):

- Ker je osnovna vsebina kulture nezavestna in zelo subjektivna, je za njeno oceno potrebno interaktivno preiskovanje.
- Vsaka kultura je unikatna in zahteva nestandardizirano oceno.

1.3.4 Spreminjanje kulture

Ko se organizacija znajde v težavah in krizi preživetja, je kulturna sprememba neizogibna. Sprememba kulture ni cilj sam po sebi, ampak je nujnost, ki jo narekuje okolje, v katerem želi organizacija preživeti. Proces spreminjanja kulture je zelo težavna naloga, kajti zaposleni se svoje kulture ne zavedajo. Da bi lahko sprožili proces spreminjanja kulture, moramo najprej poznati nekatere temeljne značilnosti kulture.

1.3.5 Načini spreminjanja organizacijske kulture

Uveljavitev novih kulturnih predpostavk pospešujejo naslednji mehanizmi:

- kadrovske spremembe, prerazporeditve, poskusi neposrednega vplivanja na stališča zaposlenih,
- spreminjanje obnašanja, spremembe sistemov, struktur in tehnologij ter spreminjanje zunanje podobe organizacije (Mesner, 1995, str. 139).

1.3.5.1 Kadrovske spremembe

Sprememba kulture pomeni spremembo določene količine skupnih prepričanj, stališč, vrednot in raznih kolektivnih praks. Največja možnost za to nastane s prihodom novih ljudi v organizacijo, predvsem tistih na ključnih položajih. Spremembe v vodenju lahko spodbujajo kulturne spremembe, ker lahko vodje v organizacijo prinesejo nove ideje in vizijo, ki jih lahko uresničujejo z močjo, ki izhaja iz njihovega položaja v organizaciji. Pri spreminjanju kulture si lahko pomagamo tudi s subkulturami, in sicer tako, da premeščamo posameznike iz subkulture, ki je skladna z želeno kulturo, na pomembne položaje. Pri uvajanju sprememb v organizacijski kulturi je vloga vodstva bistvena, ker mu njegova vloga v organizaciji dovoljuje, da uvaja nove načine obnašanja in s tem tudi nove vrednote. Čeprav zaposleni lahko dajejo iniciativo, brez podpore vodstva spremembe ne bodo uspešne in tako tudi ne bo prišlo do uveljavitve novih vrednot (Kavčič v Možina, 1994, str. 203). Vodstvo ima za oblikovanje organizacijske kulture na voljo različne neposredne in posredne mehanizme.

Med neposredne mehanizme artikulacije kulture spada predvsem (Mesner, 1995, str. 90):

- posvečanje pozornosti najrazličnejšim vidikom organizacijskega življenja in nadzor, ki ga opravlja vodstvo,
- reakcije vodilnih na kritične dogodke in organizacijske krize,
- natančno oblikovanje vloge vodje,
- kriteriji za napredovanje, kadrovanje, upokožitev in izobčenje.

Posredni mehanizmi artikulacije organizacijske kulture s strani vodstva (Mesner, 1995, str. 93):

- organizacijska oblika in struktura,
- najrazličnejši sistemi in rutinski postopki v organizaciji,
- oblike fizičnega prostora in arhitekture,
- zgodbe in miti o pomembnih dogodkih in ljudeh v organizaciji,
- formalne trditve o organizacijski filozofiji in načrtih.

Sekundarni mehanizmi artikulacije organizacijske kulture delujejo samo, če so skladni s primarnimi mehanizmi. V primeru neskladnosti so ignorirani ali postanejo vir konfliktov.

1.3.5.2 Neposredno vplivanje na spremembo stališč, prepričanj in vrednot zaposlenih

Za oblikovanje novih kulturnih predpostavk so odločilne neposredna interakcija, komunikacija in participacija. Skupinske metode, kot so oblikovanje vlog, participativne skupinske metode, igranje vlog, svetovanje in delno tudi formalna komunikacija, so najboljši instrument za oblikovanje skupnih stališč in prepričanj. Te metode imajo običajno praktičen namen, vendar je posledica njihove uporabe velikokrat tudi sprememba kulture. Metoda oblikovanja vlog pomeni, da vodilni delujejo kot vzor želenih stališč in načinov delovanja.

Participativne oblike uvajanja sprememb so bolj ali manj formalizirani skupinski razgovori, skupinsko dajanje napotkov ... Uporaba teh oblik naj bi zaposlenim omogočila, da se bolj identificirajo s skupino, organizacijo, da izboljšajo komunikacijo, pretok informacij, da dobijo kolektivno izkušnjo pri reševanju problemov in da pospešijo participativne prakse vodenja. Na to, ali se bo kultura z uporabo teh oblik spremenila ali ne, vpliva vsebina diskusije, sestava skupine, vzdušje in sposobnosti vodje. Organizacija z namenom, da bi spremenila stališča zaposlenih, uporablja notranje in zunanje komunikacije ter pisne, vizualne, avdio in računalniške medije. Ko mora organizacija pridobiti višjo stopnjo medsebojnega zaupanja, privrženosti in identifikacije ali odpustiti določeno število zaposlenih, pa formalna komunikacija ne zadošča; v tem primeru je nujno individualno svetovanje.

Za spremembo kulture je zelo pomembno izobraževanje vseh ravni managementa v organizaciji, najbolj pa seveda samega vodstva. Z osvojitvijo novih spretnosti in znanja ljudje namreč spremenijo mnenje glede lastnih sposobnosti in iščejo nove možnosti obvladovanja problemov v vsakdanjem življenju in v organizaciji.

1.3.6 Razvoj organizacijske kulture

Pojem organizacijska kultura srečujemo v strokovni literaturi že nekaj desetletij. Sprva pa je bila deležna zgolj malo pozornosti, za kar je več razlogov. Verjetno je bil glavni v tem, da je bila še relativno nejasen in nenatančno definiran pojem, ki je dopuščal zelo različne interpretacije. V tem smislu še vedno velja kritika, da je organizacijska kultura vse, kar ni mogoče drugače pojasniti v organizaciji. Namesto o organizacijski kulturi je bilo več govora o organizacijski klimi, pri čemer so prvi pojem enačili z drugim, organizacijska klima je bila obravnavana kot determinanta organizacijske klime ipd. Do povečanja pomena organizacijske kulture in zanimanja zanjo je prišlo v zadnjem desetletju predvsem zaradi težav pri uresničevanju sprememb v organizacijah. V vse bolj turbulentnem okolju je organizacija kot odprt sistem izpostavljena nujnosti sprememb. Vendar uvajanje sprememb naleti na vrsto ovir. Bate (1984, str. 44) navaja primere, ko so bili v organizaciji izpolnjeni vsi »klasični« pogoji za uresničevanje sprememb, a do njih kljub temu ni prišlo.

K povečanju zanimanja za organizacijsko kulturo je prispevala tudi kriza, ki jo je povzročil naftni šok leta 1972 in kasneje. Takrat so se pokazale bistvene razlike med organizacijami v različnih deželah. Nekatere so se novim pogojem prilagodile hitro, druge zelo počasi (Japonska je z naftnim šokom povzročeno krizo premagala v nekaj letih, pri nas pa smo posledice začutili čez kakih 5–8 let). Dalje je k povečanemu zanimanju za organizacijsko kulturo pripomogel tudi prodor japonskega gospodarstva na svetovni trg in njegova velika konkurenčna ost na številnih področjih. Analitiki so se začeli spraševati, kako pojasniti japonsko uspešnost (Japonska je bila namreč na začetku petdesetih let na podobni razvojni stopnji kot Jugoslavija, konec osemdesetih pa je ne le dohitela, ampak najbrž že prehitela ZDA).

1.3.7 Tipologija organizacijske kulture

Analiza uspešnih delovnih organizacij je pokazala, da organizacija lahko do določene mere razvije lastno, od okolja različno organizacijsko kulturo. Analize so pokazale, da se organizacije med seboj razlikujejo glede na tip kulture, ki prevladuje v vsaki od njih. C. B. Handy v svojem delu *Understanding organisations* navaja sledečo tipologijo.

1.3.7.1 Kultura moči

Za kulturo moči je značilna izrazito avtorska struktura vpliva. Moč je skoncentrirana v osrednji osebnosti, le-ta pa jo uresničuje preko majhnega števila ključnih posameznikov v organizaciji. Vir njenega vpliva temelji na kontroli sredstev, do katerih pridejo ostali člani organizacije le z njenim dovoljenjem. Takšna kultura temelji na posamezniku, skupinsko delo in odločanje je slabo razvito, značilna je za majhne organizacije. Razvoj in stagnacija sta v takšni kulturi odvisna od sposobnosti posameznika na vrhu organizacije. Če le-ta zapusti organizacijo, bo ta kmalu propadla. V literaturi takšno kulturo ponazarjajo s pajkovo mrežo, pri čemer pajka predstavlja dominantna oseba na vrhu.

1.3.7.2 Kultura vlog

Za kulturo vlog je značilna toga delitev dela. Gre za sistem pravil, ki opredeljuje pravice in obveznosti nosilca posamezne funkcije, sistem postopkov za urejanje delovnih razmer, visoko stopnjo formalizacije medsebojnih odnosov na večini področij v organizaciji, ki dostikrat negativno vplivajo na učinkovitost. Značilnost te kulture je tudi nedvoumno opredeljena hierarhija, uzakonjena s pravili, ter visoka stopnja neosebnosti v medsebojnih odnosih. Gre torej za tipičen zaprt birokratski sistem, ki je primeren za organizacije, ki delujejo v zelo stabilnem okolju. Značilna lastnost te kulture je tudi slepo sledenje pravilom, neprilagodljivost spremembam, kljub temu da je rezultat takšnega delovanja lahko absurden ali celo škodljiv za organizacijo.

1.3.7.3 Projektna kultura ali kultura nalog

Projektno kulturo ali kulturo nalog lahko označimo kot klimo, pri kateri je poudarek na izvrševanju nalog in kjer je vse podrejeno temu cilju. Zanj je značilno skupinsko delo, ki je izrazito ciljno usmerjeno, pri čemer so cilji jasno določeni in predstavljajo uspešno izvršene naloge, načela, strukture, postopke; medsebojni odnosi pa so variable, odvisne od ciljev. Delo temelji na medsebojnem zaupanju, zato je nadzor nad delom prepuščen posameznikom. Uspešnost posameznika se presoja glede na njegove dosežene rezultate. Glavni vir moči vsakega posameznika pa je strokovno znanje. Takšna kultura je bolj učinkovita od ostalih; njena slabost pa je, da je ni moč uveljaviti na vseh ravneh organizacije oziroma da organizacija ne more biti sestavljena zgolj iz skupin. Projektno kulturo ali kulturo nalog je moč ponazoriti z mrežo.

1.3.7.4 Kultura osebnosti

Pri kulturi osebnosti je vse podrejeno posameznikom, njihovim interesom in potrebam. Takšno kulturo najdemo najpogosteje v odvetniških pisarnah, majhnih projektih birojih, šolah ...; obstaja pa lahko le na podlagi soglasja vseh članov, ki imajo enako količino moči. To kulturo najbolje simbolizira galaktična meglica z nekaterimi svetlimi zvezdami.

1.3.8 Organizacijska klima in organizacijska kultura

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

Organizacijska klima je vrsta značilnosti, ki kažejo zadovoljnost zaposlenih s socialnega vidika dela. Organizacijska kultura pa se po drugi strani ne ukvarja z zadovoljstvom ljudi,

ampak bolj z osnovnim načinom reševanja problemov v združbi in s samimi procesi medsebojnega vplivanja.

Oba koncepta se torej ukvarjata z osebnimi doživljanji in predelavami objektivnih vidikov dogajanj v združbi, vplivata na vedenje ljudi v njej in sta obenem posledica tega obnašanja. Skupno jima je tudi to, da ne obstajata samo na ravni družbe kot celote, temveč tudi na ravni njenih delov in da sta relativno stabilna. Lahko bi rekli, da nas z vidika obravnavanja klime bolj zanima, kako člani združbe doživljajo realnost, kultura pa se ukvarja s pojavi, ki so objektivni, ki obstajajo, tudi če se jih člani združbe ne zavedajo (Možina et al., 1998, str. 191).

Če na kratko povzamemo – organizacijska kultura predstavlja vrednote, norme in načine obnašanja, ki so lastne samemu podjetju. Vsaka združba ima torej svojo kulturo, ki se razlikuje od organizacijskih kultur drugih podjetji. Klima pa je pojem, ki se nanaša na zaznave, ki jih imajo zaposleni o dogodkih, postopkih, pravilih in odnosih v združbi. Različna socialna okolja lahko opišemo s pomočjo dimenzij klime. Dimenzije klime, ki so med združbami podobne, omogočajo primerjavo klime med njimi. Pri raziskovanju klime izhajamo iz vizije in ciljev in se sprašujemo, ali obstoječa organizacijska klima vzpodbuja ali zavira doseganje razvojnih ciljev.

1.4 ORGANIZACIJA IN LJUDJE

Organizacija in človek oziroma človekovo vedenje se močno povezujeta, kar kažeta tudi dve definiciji organizacije, ki sta si zelo podobni:

- Organizacija je sestav razmerij med ljudmi – člani podjetja, ki zagotavlja obstoj, družbeno-ekonomske in druge značilnosti podjetja. (Lipovec, 1987, 34–35).
- Organizacija je usklajena socialna enota, sestavljena iz dveh ali več ljudi, ki deluje na razmeroma trajni podlagi, da bi dosegla skupen cilj ali vrsto ciljev (Robbins, 1989, str. 2).

Da bistvenih razlik med navedenima definicijama ni, lahko dokažemo tako, da abstrahiramo konkretizacijo, ki jo Lipovec vidi v podjetju, ter podjetje, njegove člane in cilje prevedemo v splošne termine, kar pomeni, da lahko predpostavimo, da se organizacija ukvarja z vprašanjem, kako oblikovati razmerje med zaposlenimi pri delu, da bi dosegli zastavljene cilje.

Organizacija – le-to načrtujejo in vzpostavijo ljudje – je socialna tvorba, podobna živim bitjem – je organizem, ki se bori za preživetje in ki se mora prilagajati spremenljivim pogojem okolja. Je tudi prostorsko in časovno usklajeno zaporedje opravil, ki privedejo do končnega proizvoda ali storitve.

Celotna organizacija je kolektivni subjekt, kar pomeni, da ima na koncu nek cilj. Če organizacija ni kolektivni subjekt, ne more biti uspešna. Vsak človek, član organizacije, prispeva k cilju, pri čemer je v procesu povezan z drugimi člani in kot član kolektivnega subjekta prispeva k celoti.

Mesner Andolškova pravi, da je organizacija sestavljena iz treh, med sabo povezanih sestavin oziroma komponent:

- *Socialno strukturni sistem* je sestavljen iz formalnih struktur, strategij, politik, procesov upravljanja, izbir formalnih ciljev, strukture moči, kontrolnih mehanizmov, sistemov nagrajevanja in motivacij, procesov kadrovanja, selekcije izobraževanja, vodenja in upravljanja.
- *Kulturni sistem* je sistem simbolov, ki se izraža v mitih, ideologiji, vrednotah, ritualih, navadah, posebnem besednjaku, metaforah, zgodbah, legendah, tradicionalnih izročilih. Je proizvod družbe, ki ga obkroža, zgodovine organizacije in se s časom spreminja.

Člani organizacije s svojimi lastnostmi, sposobnostmi, izkušnjami, pooblastili prispevajo in oblikujejo pomeni iz dogodkov in dejanj. S časom se oblikujejo skupni pomeni kot posledica skupnih izkušenj. V času velikih sprememb v okolju, ko je organizacija izpostavljena velikim pritiskom, lahko pride do nesoglasij med socialno kulturnim sistemom in kulturnim sistemom. V taki situaciji se skuša organizacija najprej prilagoditi okolju s spremembami socialno kulturnega sistema. Nesoglasja med tema dvema sistemoma lahko povzročijo začasno izgubo učinkovitosti, stagnacijo ali propad.

Brown razume organizacijo četvorno, in sicer kot:

- *Formalno organizacijo* – je določena z akti,
- *Dojemano organizacijo* – kako organizacijo dojemamo in jo skušamo analizirati,
- *Dejansko organizacijo* – je rezultat vseh vrst vplivov in se v resnici dogaja,
- *Objektivno potrebno organizacijo* – je potrebna glede na dejanske možnosti, interese posameznikov in določene usmeritve.

Biti član neke organizacije pomeni, da razpolagaš z določenim delom skupne vednosti, da z ostalimi člani deliš določen skupen naravni pogled na organizacijsko realnost, na podlagi katerega člani tudi ustrezno ravnaajo.

Po določenem času pridobivanja skupnega izkustva se osebno posameznikovo spoznanje razvije v skupno mišljenje. To ima pozitivne učinke za smiselno usklajevanje delovanja. Posamezniki znotraj organizacije ali skupine sčasoma kažejo nagnjenje, da razmišljajo do neke mere podobno. Ti skupni pomeni predstavljajo organizacijsko kulturo.

1.4.1 Značilnosti sodobne organiziranosti podjetij

Raznolikost in fleksibilnost organizacijskih oblik je značilna za vse ravni organiziranosti: raven delovnega mesta, raven delovne skupine in raven podjetja kot celote. Raznolikost in fleksibilnost struktur organiziranosti in oblik si najlažje predstavljamo z uporabo prispodob, ki na kratko označujejo bistvene značilnosti sodobne organizacije. Morgan jih je označil z uporabo naslednjih metafor (Kavčič, 1987, str. 101–103):

- organizacija je stroj (mehanistično pojmovanje organizacije);
- organizacija je kot živo bitje (organsko pojmovanje organizacije);
- organizacija kot možgani (poudarjanje informacijskih procesov v organizacijah, procesov predelave informacij, sposobnosti organizacij, da se učijo, da so inteligentne);
- organizacija kot kultura (organizacija temelji na idejah, normah, idealih, skupnih vrednotah, ritualih in prepričanjih članov);

- organizacija kot politični sistem (organizacija kot področje križanja različnih interesov, konfliktov, strukture moči);
- organizacija kot »psihična kletka« (organizacija kot ujetost ljudi v lastne ideje in prepričanja, ki pogosto temeljijo na podzavestnih procesih, ideologijah);
- organizacija kot potek in spreminjanje (razumevanje organizacije z vidika družbenega življenja);
- organizacija kot sredstvo dominacije (organizacija kot sredstvo, preko katerega ena skupina ljudi vsiljuje svojo vlogo drugim, organizacija kot sredstvo za izkoriščanje enih po drugih, razumevanje organizacije z vidika izkoriščanja skupin).

1.4.2 Vedenja ljudi v organizaciji

Vedenja ljudi v organizaciji preučujemo predvsem zato, da bi dobljene ugotovitve lahko uporabili pri povečanju učinkovitosti organizacije. Področje organizacijske psihologije in sociologije je razvilo vrsto koristnih konceptov za razumevanje posameznikovega vedenja v organizaciji in tudi načina, po katerem se organizacija strukturira. Pri preučevanju človekovega vedenja v organizaciji uporabljamo torej spoznanja številnih vedenjskih disciplin, kot so psihologija, sociologija, socialna psihologija, antropologija in politične znanosti. Psihologi prispevajo spoznanja o individualnem vedenju posameznika, učenju, motivaciji, osebnosti, percepciji, izobraževanju, učinkovitosti vodenja, zadovoljstvu z delom in individualnem odločanju, ugotavljanju uspešnosti, merjenju stališč, profesionalni selekciji, oblikovanju dela in delovnem stresu. Sociologija prispeva spoznanja o skupinskem vedenju, komunikaciji, moči, konfliktih in vedenju v skupini. Hkrati pomaga tudi pri razumevanju vedenja v večjih organizacijskih sistemih, ker se ukvarja s formalno organizacijsko teorijo, birokracijo, organizacijsko tehnologijo, organizacijskimi spremembami in organizacijsko kulturo. Tudi socialna psihologija je s preučevanjem spreminjanja vedenja, stališč, komunikacije, skupinskih procesov in skupinskega odločanja pojasnila že marsikatero uganko dogajanja v skupinah. Prav tako so skupinsko dogajanje skušali pojasniti antropologi, ki so primerjali vrednote, stališča in kulture različnih narodov. Hkrati pa so pojasnili tudi nekatere vidike večjih organizacijskih sistemov, ko so proučevali organizacijsko kulturo in organizacijsko

okolje. Politične znanosti so prispevale svoja spoznanja k pojasnjevanju konfliktov glede organizacijske politike in moči.

1.4.3 Položaj in vloga posameznika v organizaciji

Za razumevanje organizacije ne zadošča poznati le formalno in neformalno strukturo, ampak je treba razumeti ljudi, ki se v tej strukturi nahajajo. Vsak posameznik ima določeno mesto, položaj, v organizacijski strukturi, ki se razodeva v njegovem obnašanju in ki določa odnose z drugimi ljudmi v podjetju in izven njega.

Formalna organizacija je povezana s sistemom in statusom vlog. Vsak posameznik ima svoje mesto v skupini, organizaciji, družbi, ki ji pripada. V okolje odnaša socialni status in vlogo iz organizacije ter obratno. Visoki (nizki) socialni status in vloga v organizaciji in okolju se običajno prekrivata, hkrati pa velja, da ju človek menja – bodisi v teku enega dne, delovne dobe ali celega življenja.

Socialni status posameznika je njegovo mesto v socialni kulturi. Je pozicija ali rang, ki je posamezniku podeljen s strani ostalih članov socialne strukture in ki označuje posameznika v vzorcu obnašanja, s seboj pa prinaša določene pravice in dolžnosti. Nadalje, socialni status določa primerjalno stopnjo prestiža in spoštovanja, ki si ga ljudje pridobijo na podlagi pridobljenih ali prevzetih vlog v skupini ali skupnosti. Sestavljen je iz človekovega statusa v skupnosti in iz statusa v organizaciji, delovni skupini.

Vloga na drugi strani pa izhaja iz pozicije ali položaja posameznika v organizaciji ter opredeljuje njegove pravice in dolžnosti. Status človeka pove, kje v družbenem prostoru se človek nahaja glede na druge ljudi, vloga pa, kaj posameznik dela, zato predstavlja dinamičen vidik statusa. Kadar začne človek delovati na temelju pravic in dolžnosti, začne izpolnjevati svojo vlogo. Vrednotenje in sodbe drugih so pomembne tako za status kot za vlogo, zato so statusi in vloge posameznika med seboj povezani.

Socialna vloga je priznana in določena s socialnimi potrebami in zahtevami delovne skupine, v kateri se posameznik nahaja, in se nanaša na socialno aktivnost posameznika, pri čemer je zelo pomembno, kako je le-ta vrednotena s strani drugih. Vloga lahko

postane kriterij za merilo posameznikovega statusa in postane pomembna šele v odnosu z vlogami drugih ljudi, iz česar sledi, da postanejo socialne vloge sredstvo za socialne odnose in procese. Najpomembnejša je človekova vloga v delovni organizaciji. Posameznik v sebi zadržuje lastne interese in potrebe, hkrati pa pripada različnim skupinam in organizacijam, v katerih ima socialne statute in vloge.

1.4.4 Človek je član organizacije

Človek ni samo naravno, ampak tudi družbeno bitje in bitje medčloveških odnosov (Ramovš, 1995, str. 82).

Življenje posameznika je do neke meje individualno, osebno, pa vendar nanj vplivajo ljudje, s katerimi se družijo in sodelujejo, ter predhodne generacije, ki so ustvarile in prenesle naprej določeno obliko obnašanja, družbenih odnosov in zavesti (Jambrek, 1984, str. 8).

Ljudje imajo tudi različne potrebe. Med njimi so materialne potrebe, za katerih zadovoljevanje so potrebna ustrezna materialna eksistenčna sredstva in pogoji. Le-ti vzpodbujajo ljudi k akciji, dejavnosti, katere cilj je proizvodnja dobrin, pri kateri se ljudje na posreden ali neposreden način združujejo in med seboj sodelujejo. Združevanje ljudi pa je tudi posledica skupnih interesov, skupne usode, skupnih vrednot, s pomočjo katerih opravičujejo svojo dejavnost (Mesec, 1992, str. ?).

1.4.5 Modeli ravnanja z ljudmi pri delu

V zgodovini so se izoblikovali različni pristopi ravnanja z ljudmi. V času fizičnega ročnega dela, so, na primer, ljudi pred zaposlitvijo pregledali, da bi našli tiste, ki so fizično najbolj sposobni, saj so takrat cenili predvsem fizične zmogljivosti človeka. Z razvojem proizvodnih sredstev in z uvedbo strojev, pa so slednji postali pomembnejši od ljudi, zato so pri le-teh ugotavljali le še, če njihove sposobnosti ustrezajo zahtevam stroja; človekove zmožnosti so postale manj pomembne od zmogljivosti stroja. Ko pa so hoteli povečati proizvodnjo, kaj spremeniti ali inovirati, je čedalje bolj prevladalo spoznanje, da

je človek področje nešteti, še neizrabljenih zmožnosti, zato je le-ta spet postal osrednji predmet proučevanja.

Predvsem tisti, ki jim je zmanjkalo učinkovitih predlogov iz *trdega dela* organizacije, prisegajo, da se mnogi problemi lahko rešijo le na področju *mehkega dela*.

Ločimo šest modelov ravnanja s človeškimi viri, ki nakazujejo različno ravnanje z ljudmi.

1.4.5.1 Administrativni model

Za administrativni model je značilno vodenje ranih evidenc, vzdrževanje poročil, podatkov in raznih dokumentov o posameznikih. Delovanje je omejeno zgolj na zbiranje podatkov o delavcih. Če se ozremo v zgodovino, vidimo, da je pričelo s tem modelom mnogo kadrovske službe, številna manjša podjetja pa se ga poslužujejo še danes.

1.4.5.2 Legalni model

Pri legalnem modelu je ravnanje z ljudmi omejeno na izvajanje opravil s področja delovno-pravne zakonodaje; ravnanje z ljudmi je torej zakonsko določeno.

1.4.5.3 Finančni model

Pri finančnem modelu se v ospredje postavlja vprašanje, koliko človeške zmožnosti stanejo (zavarovanje, zdravstvo, pokojninsko in življenjsko zavarovanje ...). Po tem modelu je naloga tistih, ki se z ravnanjem ljudi ukvarjajo, najti cenovno najugodnejšo možnost, seveda upoštevajoč optimalnost stroškov oziroma ustrezne človeške zmožnosti.

1.4.5.4 Vodstveni model

Ravnaje z ljudmi je osredotočeno na vodenje in vodje. Vodstveni model se je razvijal v dve smeri:

- Prva smer: vodje nimajo pooblastil za delo z ljudmi, zato jim v primeru težav pri svetovanju pomagajo strokovnjaki, ki se ukvarjajo s človeškimi zmožnostmi, problemi dela in s produktivnostjo.
- Druga smer: vodje so pooblaščen za delo z ljudmi, imajo pa premalo znanja, zato jim pri osvajanju le-tega pomagajo posebne kadrovske službe ali njeni posebej organizirani svetovalni centri.

V mnogih podjetjih je k najboljšim rezultatom pripomogla kombinacija obeh smeri tega modela.

1.4.5.5 Humanistični model

Bistvo humanističnega modela je, da morajo strokovnjaki, ki se ukvarjajo s človekovimi potenciali, razvijati in vzgajati človekove zmožnosti in vrednote glede na organizacijo.

1.4.5.6 Vedenjsko-spoznavni model

Pri vedenjsko-spoznavnem modelu želijo strokovnjaki, ki se ukvarjajo s človekovimi zmožnostmi, vključiti in izkoristiti vsa spoznanja in izsledke znanosti, ki se ukvarjajo z ljudmi (psihologija, sociologija ...). Osnovno izhodišče tega modela je, da je tovrstne ugotovitve moč uporabiti predvsem v praktične namene.

Model ima svoje začetke v letih od 1920 do 1939, ko so kadre skušali izbirati na podlagi testov, se pravi, da temelji na resničnih znanstvenih ugotovitvah, ki se zrcalijo v tehniki povratne informacije, načrtovanju kariere ...

1.4.6 Kaj vse vpliva na ravnanje z ljudmi pri delu

Med najbolj vplivne dejavnike štejemo:

- o scenarij, po katerem se ravna v posameznem podjetju; v večini primerov je odvisen od stanja na trgu;
- o politično stanje v državi, v kateri je podjetje;
- o znanje tistih, ki se v podjetjih ukvarjajo z ljudmi; to vpliva predvsem na organiziranost služb, ki se profesionalno ukvarjajo z ljudmi v podjetju;
- o model ravnanja z ljudmi, ki večinoma ustreza tehnologiji podjetja; ta odgovarja predvsem na vprašanje, kakšno je notranje izhodišče za delo z ljudmi, zato ima vsako podjetje svoj model in od katerega pričakuje, da bo z njim človeške vire kar najbolj izrabilo;
- o razvitost posameznih strok, ki napajajo podjetje z ustreznim znanjem ...

1.4.7 Kadrovski management in ravnanje z ljudmi pri delu

Pojma kadrovski management in ravnanje s človeškimi viri se v praksi pogosto zamenjujeta, kar je razumljivo za obdobje prehoda iz enega v drug način gledanja na ljudi pri delu. Poleg tega že vsak, ki govori o ljudeh na kakršen koli način, misli, da njegova tema sodi v ravnanje s človeškimi viri. Če o ljudeh govorimo z različnih vidikov, kar sicer ni napak, bi bilo prav, da ravnanje s človeškimi viri resnično ločimo od drugih pogledov na ljudi, še posebej od kadrovskega managementa.

1.4.8 Uspešen model ravnanja z ljudmi pri delu

Ravnanje z ljudmi postaja vse bolj pomemben dejavnik uspešnosti organizacije. Program ravnanja s človeškimi viri je stalen proces, ki dolgoročno vodi organizacijo v raznovrstne izboljšave. Vsebuje več med seboj povezanih dejavnosti, vodi pa ga sistemski pristop pri urejanju osnovnih tehničnih in medčloveških odnosov.

Model ravnanja z ljudmi je uspešen samo, če organizacije pravočasno predvidijo prihodnje potrebe po ustreznih ljudeh, njihov osebni ter skupni razvoj. Pri tem ne moremo graditi na izkušnjah iz preteklosti, ker bodo le-te za prihodnji čas postale neustrezne. Organizacije bodo morale uganiti, kakšen model ravnanja z ljudmi bo reševal njihove prihodnje probleme; model bo moral temeljiti na predvidenih dogodkih.

Bistven sestavni model ravnanja z ljudmi naj bi bil razvoj strokovne strategije ravnanja s človeškimi viri in skupne vizije. Namen te strategije je predvsem pridobivanje pozitivnih, v prihodnost usmerjenih načinov ravnanja s človeškimi viri. Vsak enodimenzionalen pristop je obsojen na propad, zato bo potrebno upoštevati celotne sklope teh dejavnikov.

1.4.8.1 Napovedati uspeh – videti prihodnost danes

Predvidevanje sprememb v prihodnosti je prva faza razvoja uspešnega sistema ravnanja s človeškimi viri. Poleg tega vključuje tudi sposobnost ugotavljanj novih smernic in razvoj novih programov v skladu s pričakovanimi spremenjenimi okoliščinami. Neuspešno predvidevanje in obvladovanje novih, prihodnjih smernic lahko ohromi ne samo eno organizacijo, ampak celotno panogo.

1.4.8.2 Pridobivanje uspešnih ljudi

Ljudje so motor, ki poganja organizacijo. Izbirajo se po načelu enakih možnosti. Novo zaposlovanje je pomemben in stalen proces.

1.4.8.3 Razvoj visoke uspešnosti

Ko organizacija zaposli ljudi, mora nadaljevati njihov razvoj, da doseže čim višjo stopnjo uspešnosti. Ta razvoj vključuje vzgojo in šolanje managerjev ter drugih zaposlenih.

1.4.8.4 Spodbujanje uspešnih sistemov

Bistveno pri razvoju uspešnih sistemov je razumevanje motivacijskih vzvodov, ki vodijo k večji produktivnosti. Razviti je potrebno model plač, ki ljudi spodbuja k ustreznemu, za organizacijo koristnemu vedenju. Omogočati pa moramo tudi primerljivost s plačami pri konkurenci. Plače in druge ugodnosti pri delu bi kazalo usmeriti predvsem na uspešnost posameznika, tima in organizacije kot celote. Fiksne plače, ki so odvisne predvsem od zahtevnosti delovnih mest, zaradi svoje neprilagodljivosti v ljudeh ne morejo vzbujati tekmovalnosti niti s samim seboj, kaj šele z drugimi.

Stroški dela so pomembna postavka v skupnih stroških podjetja in so odvisni od števila zaposlenih, njihovih plač in ugodnosti ter stroškov njihovega zaposlovanja in šolanja. V preteklosti so managerji postavljali število zaposlenih in plačni sistem kot najpomembnejša dejavnika nadzora stroškov. Model ravnanja s človeškimi viri pa skuša z upoštevanjem razmerja med plačo in produktivnostjo upoštevati vse stroške dela.

1.4.8.5 Vzdrževanje uspešne organizacije

Managerji, ki se ukvarjajo s človeškimi viri, morajo vzdrževati odkrite in uspešne odnose z ljudmi. Delovni odnosi bodo tako postali bolj kompleksni, pogovori in pogajanja (med sindikatom in delodajalci) vse pogostejši in vse bolj obsežni, pravila vedenja pa bodo v teh procesih še naprej izredno pomembna.

1.4.8.6 Spremembe na bolje

Model ravnanja s človeškimi viri predstavlja v spreminjajoči se organizaciji pristop k razvoju novih strategij, k spreminjanju organizacijske kulture in k ravnanju z vse bolj raznoliko delovno silo.

Globalni trg pogosto zahteva premike v organizacijski strukturi. Vsaka organizacija mora ves čas izboljševati zmožnosti delovne sile in njeno produktivnost. Spreminjanje organizacijske kulture se začne z razvojem skupne vizije, okrepitevami zaposlenih in

krepitev odnosov med ljudmi. Tudi informacije, komunikacije in raziskovalni sistemi so pomembni pri usklajevanju dejavnosti pri ravnanju s človeškimi viri.

1.4.8.7 Prihodnost – osredotočenje na uspešnost

Merjenje učinkovitosti ravnanja s človeškimi viri se izvaja preko vrednotenja uspešnosti posameznih dejavnosti s tega področja. Pri merjenju lahko uporabimo različne načine – anketiranje o stališčih ali pogovor.

1.4.9 Ravnanje z ljudmi v organizaciji 21. stoletja

Nekateri teoretiki managementa menijo, da bodo v prihodnosti potrebne še mnogo večje spremembe v organizacijah, če bodo te hotele biti uspešne. Trdijo, da je predvidevanje stvar preteklosti in da prinaša preveliko tveganje. Uspešne organizacije bodo morale imeti še nekatere skupne in podobne lastnosti. Te so:

- *Usmerjenost k akciji, hitrejša, boljše odzivanje na inovacije in spremembe* – današnji način ravnanja z ljudmi išče predvsem organizacijske rešitve, predvsem z namenom doseči zadovoljstvo zaposlenih in njihovo uspešnost pri delu.
- *Individualna orientiranost* – obveznost obravnavati vsakega zaposlenega posameznega kot človeka in mu nuditi programe, ki bi izboljšali njegovo delovno moralo in prispevalo k njegovemu zadovoljstvu.
- *Usmerjenost k sodelovanju zaposlenih* – kombiniranje posameznikov v ustrezne delovne time, pri čemer bo odličnost delovnih skupin pomembnejša od odličnosti posameznikov.
- *Globalna usmerjenost* – oblikovanje profesionalno vodenih organizacij, ki ljudi obravnavajo enakopravno, s spoštovanjem in občutkom do kulturnih razlik med njimi po vsem svetu.
- *Usmerjenost k kakovosti* – dosledna usmerjenost k popolnemu zadovoljstvu strank, kar naj bi s programi dosegli tako, da bi bila vsaka naloga že prvič pravilno opravljena.

Pomemben dejavnik v sleherni organizaciji so torej ljudje s svojimi zmožnostmi, ki jih sestavljajo sposobnosti, znanje in motivacija. In če hočemo dobro shajati s stvarmi in pojavi v organizacijah, moramo razumeti kulturo, kajti le-ta bistveno vpliva na način razmišljanja, čutenja in reakcij njenih članov.

1.4.10 Vpliv zaposlenih na organizacijsko kulturo in klimo

Organizacijsko kulturo in klimo ustvarjajo vsi zaposleni skupaj, in sicer s svojim delovanjem v okviru organizacije, z načinom vedenja ipd.; torej vsako delo, odločitev, akcija, odziv itd. posredno ali neposredno prispeva k ustvarjanju in vzpostavljanju korporativne kulture in klime.

V okviru celostnega upravljanja korporativne kulture in klime je treba vse zaposlene osvestiti o njihovem vplivu, ki ga imajo na vzpostavljanje in tudi spreminjanje kulture in klime. Vsak posameznik se mora namreč zavedati, da s svojim delovanjem in vedenjem vpliva na kulturo in klimo, v končni fazi pa tudi na vse ostale zaposlene in na celotno organizacijo. Dejstvo je, da so ti vplivi vsakega posameznika običajno majhni, vendar ne nepomembni. Kultura in klima se najpogosteje oblikujeta na osnovi večinskega delovanja in vedenja zaposlenih, vendar pa lahko tudi posamezniki sprožijo spreminjanje kulture in klime. Slednje je enostavneje v primerih zaposlenih, ki imajo formalno moč, saj posamezniki z zgolj neformalno močjo tega ne morejo doseči.

1.4.11 Vpliv organizacijske kulture in klime na zaposlene

Tako kot posamezniki ustvarjajo organizacijsko kulturo in klimo, tako tudi oblikovani kultura in klima povratno vplivata na zaposlene in na njihovo delovanje ter vedenje. Pri tem gre za t. i. vpliv večinske korporativne kulture in klime na vsakega posameznika. Vpliv obstoječe kulture in klime na zaposlene je izjemno močan. Tako lahko, na primer, posameznik, ki ima pomanjkljivo znanje in sposobnosti, uspešno deluje v pogojih kulture in klime, če sta le-ti spodbudno naravnani, podpirata razvoj vsakega zaposlenega, omogočata primerne pogoje za delo ipd. Na drugi strani pa lahko posameznik, ki ima

nadpovprečna znanja in sposobnosti, povsem neuspešno deluje v pogojih kulture in klime, če ti dve zaviralno delujeta na vse zaposlene, nista spodbudni, onemogočata razvoj zaposlenih ipd. Kultura in klima vplivata na stopnjo zadovoljstva zaposlenega z delom in delovnim mestom, na njegovo počutje v organizaciji, na možnosti njegovega razvoja, na lojalnost, motiviranost za delo, pripravljenost za izobraževanje ipd., s tem pa posledično vplivata na uspešnost in učinkovitost posameznika. Če torej povzamemo – kultura in klima vplivata na popolnoma vse segmente dela in razvoja vsakega posameznika.

2. RAZISKOVALNO DELO

2.1 PREDSTAVITEV ORGANIZACIJE

Center za socialno delo Domžale

Raziskovalni del diplomske naloge sva opravili na Centru za socialno delo Domžale in na Centru za socialno delo Kamnik.

Center za socialno delo Domžale se nahaja na Ljubljanski cesti 70 v Domžalah (nad prostori Študentskega servisa Domžale, poleg avtobusne postaje) in deluje za potrebe občin Moravče, Trzin, Lukovica, Mengeš in Domžale.

Kratek opis delovnega področja:

- varstvo otrok in družine,
- varstvo odraslih,
- oprostitev plačil pri plačilu storitev,
- denarne socialne pomoči,
- družinski prejemki,
- zavarovanje za starševsko varstvo.

Izvajanje socialnovarstvenih storitev:

- prva socialna pomoč,
- pomoč družini na domu,
- pomoč družini za dom,
- socialna preventiva.

Druge naloge:

- izvajanje javnih del,
- koordinacija v lokalni mreži pluralnih programov socialnega varstva.

Na Center za socialno delo se lahko zatečejo po pomoč posamezniki in družine v stiski, otroci in mladostniki s težavami v odraščanju, otroci, prikrajšani za normalno družinsko

življenje, ljudje s težavami v medsebojnem odnosu, osebe, ki preživijo nasilje, brezdomci, občani v času prestajanja zaporne kazni in po njej, starostniki, ki ne morejo skrbeti zase, ljudje s težavami v duševnem zdravju in drugi, ki rabijo pomoč in podporo za reševanje svojih stisk

Center za socialno delo Kamnik

Center za socialno delo Kamnik se nahaja na Ljubljanski cesti 1 v Kamniku (poleg osnovne šole).

Na Centru za socialno delo Kamnik se odvijajo naslednje dejavnosti:

- storitve socialnega varstva brez nastanitve,
- dnevno varstvo otrok,
- dnevno varstvo otrok in mladine z motnjami v telesnem ali duševnem razvoju,
- drugo svetovanje in pomoč v zvezi z otroki,
- storitve socialnega varstva izven nastanitvenih zavodov,
- poklicna rehabilitacija,
- druge storitve socialnega varstva brez nastanitve,
- storitve socialnega varstva brez nastanitve,
- storitve oskrbe v dnevni centrih,
- storitve oskrbe v dnevni centrih za prizadete otroke in mladino,
- usmerjevalne in svetovalne storitve,
- storitve v zvezi z načrtovanjem družine,
- storitve varstva, ki se ne opravljajo v domovih,
- rehabilitacijske storitve,
- storitve zaposlitvene rehabilitacije.

Prvotna lokacija Centra za socialno delo Kamnik je bila v samem centru mesta Kamnik, v »Petkovi hiši«, ko pa so hišo odkupili, se je Center 1990. leta preselil na sedanjo lokacijo na Ljubljanski 1 (znano tudi pod nazivom »stari zdravstveni dom«) v prvo nadstropje. Sami začetki strokovnega socialnega dela segajo v leto 1958/59, ko je kot socialna delavka nastopila Lesjak (Jerman) Ivanka v Socialni službi Občine Kamnik. Kasneje je postala vodja strokovne službe Občinske skupnosti socialnega skrbstva in z njenimi prizadevanji je bil dne 1. 4. 1982 ustanovljen Center za socialno delo Kamnik.

Pred 26 leti je bilo v Centru zaposlenih 5 strokovnih delavk, skupaj z direktorico (4 socialne delavke in 1 psihologinja); področje otroških dodatkov, nadomestil za porodniški dopust, računovodska in administrativna dela pa so pokrivala 4 delavke.

Danes je v Centru za socialno delo Kamnik zaposlenih 18 strokovnih delavcev, 7 delavcev in delavk se dodatno izobražuje in si bo pridobilo višjo stopnjo izobrazbe.

V stari »Petkovi hiši« in po preselitvi v stari zdravstveni dom sta bila v vsakem prostoru po dva ali več strokovnih delavcev, po obnovi prostorov v drugem nadstropju, leta 1995, pa ima vsak strokovni delavec svojo pisarno.

Center pokriva področje občin Kamnik in Komenda, kar v grobem pomeni približno 30.500 prebivalcev, skoraj 9.000 gospodinjstev, od tega največ štiričlanskih. Za potrebe opravljanja dejavnosti imajo dva avtomobila, enega za pomoč na domu, drugega za terensko delo strokovnih delavcev.

Center je od centra mesta (od občine, pošte, sodišča ...) oddaljen približno 1 km in se nahaja v neposredni bližini Urada za delo, z ZZZS (enota Kamnik) pa si deli glavni vhod. Prednost lokacije je v možnosti parkiranja, saj so parkirišča v centru zasedena, slabost pa je v tem, da stavba nima dvigala, kar pomeni težji dostop za nosečnice in starejše, za invalide na vozičkih pa je dostop do višjih nadstropij onemogočen. V takih primerih uporabnika po poprejšnjem dogovoru obiščejo na domu, sicer pa se za posamezne primere dogovarjajo o možnostih uporabe prostora tudi z ZZZS v pritličju.

Organizacija in delitev dela: delo je razdeljeno po področjih v različne sklope. Ti sklopi so:

- starševsko varstvo in družinski prejemki (upravičenci uveljavljajo pravice z naslova starševskega varstva in družinskih prejemkov – paketi za novorojence, porodniški dopust in nadomestilo, dopust za nego in varstvo ter nadomestilo, pravica do krajšega delovnega časa s tega naslova, otroški dodatek, dodatek za nego, dodatek za veliko družino –, pa tudi pravice z naslova denarnih socialnih pomoči, kadar gre za družine, ter vodenje postopkov v zvezi s posvojitvijo);
- varstvo odraslih in pomoč na domu, kjer se obravnavajo vloge za denarno socialno pomoč, nudi pa se tudi pomoč pri urejanju plačila oz. oprostitve le-tega v socialno varstvenih zavodih, pomoč na domu, pri urejanju medgeneracijskih odnosov, pomoč ljudem s stanovanjskim problemom (sodelovanje v občinski komisiji za socialna stanovanja), pomoč osebam s težavami v duševnem zdravju, osebam na prestajanju kazni in po prestani kazni zapora, brezdomcem, invalidom oz. osebam s statusom invalida, urejanje in vodenje postopkov v zvezi s skrbništvom, vodenje in koordinacija pomoči na domu (Pomoč na domu opravljajo od 1992. leta, danes z 8 negovalkami. Z njihovimi prizadevanji in s posluhom obeh občin za razvijanje te dejavnosti se lahko pohvalijo z napredkom, ki pomeni za starejše ljudi novo kvaliteto bivanja in oskrbe, saj ostajajo v domačem, njim ljubem okolju.);
- varstvo otrok in družine zajema predzakonsko, zakonsko in partnersko svetovanje, svetovanje ob razvezi, urejanje stikov s svetovanjem in z odločitvijo Centra za socialno delo, urejanje in vodenje postopkov v zvezi s skrbništvom, rejništvom, urejanje očetovstva in sklepanje dogovorov o preživnini; sem sodijo tudi ukrepi Centra za socialno delo po Zakonu o zakonski zvezi in družinskih razmerjih (odvzem otroka staršem in njegova namestitve v drugi družini ali v zavodu...), obravnava in spremljanje mladoletnih storilcev prekrškov in kaznivih dejanj, sklepanje poravnave pred obravnavo na sodišču za mladoletne storilce kaznivih dejanj, pomoč družinam, pomoč otrokom v primeru nasilja, spolnih zlorab in drugih težav, izvajanje nadzora organa socialnega varstva po Zakonu o izvrševanju kazenskih sankcij.

V okviru teh sklopov se rojevajo zamisli o dodatnih programih, ki jih izvaja Center:

- Medgeneracijske skupine za kakovostno starost: mreža skupin se je začela širiti v jeseni leta 1993. Prvi skupini sta bili ustanovljeni v Domu starejših občanov in v domačem okolju. Danes imajo na področju Kamnika 7 skupin, na področju Komende pa 2 skupini, kamor je vključeno približno 90 občanov in občank. Usposobljenih voditeljev, ki trenutno vodijo skupine, je 9. Skupine so namenjene premagovanju osamljenosti, povezovanju vseh treh generacij, tkanju prijateljskih vezi, osmišljanju starosti ter pripravi srednje generacije na lastno starost.
- Društvo Jesenski cvet je bilo ustanovljeno jeseni 2000. Povezuje skupine iz UE Kamnik in Domžale. Trenutno je vanj vključenih 26 medgeneracijskih skupin za kakovostno starost.
- Skupina za ljudi z dolgotrajnimi težavami v duševnem zdravju je namenjena osebam, ki so osamljene, nimajo vzpostavljene socialne mreže za zadovoljevanje potreb po medčloveških odnosih in si želijo boljšo kvaliteto življenja. Skupina deluje od jeseni 2000 in ima 8 članov.
- Prostovoljno delo z mladimi so začeli razvijati leta 1993 z zavzetimi javnimi delavci in prostovoljci. Zaradi finančnih težav se je program med letoma 1997 in 1998 prekinil, ponovno pa so ga obudili konec leta 1998. Prostovoljno delo z mladimi je namenjeno predvsem otrokom in mladostnikom, ki imajo težave na učnem, komunikativnem in socialnem področju. S prostovoljcem oz. prostovoljko mladi lažje prebrodijo težave, v pomoč so tudi staršem. Cilj je sprememba vedenja. Prostovoljci po opravljenem usposabljanju nudijo individualno pomoč posameznikom in posameznicam, vodijo delavnice za učence 7. razredov osnovnih šol, pripravljajo in organizirajo celodnevno prireditve »Dober dan, življenje«, pod strokovnim vodstvom pa se sestaja tudi skupina staršev, ki želi s svojimi otroki izboljšati odnos.

V zadnjih desetih letih je Center izvajal še nekaj programov:

- Izobraževanje oz. usposabljanje rejnikov in rejnic – skupina rejnikov in rejnic se je srečevala na dva meseca in obravnavala strokovne teme v zvezi z odraščanjem oz. vzgajanjem otrok. Poleg notranjih so vabili na srečanja tudi zunanje strokovnjake.

- Tabori za otroke, ki so bili vključeni v učno vzgojno pomoč.
- Skupina prostovoljcev za medgeneracijske odnose med mladimi in starimi – vzpostavili so jo pretežno med srednješolci in osamljenimi starejšimi.

Programi so bili dobro zasnovani, vendar so se slednji trije prekinili zaradi šolskih obveznosti prostovoljcev, pomanjkanja denarja ali preobremenjenosti strokovnih delavcev.

Iz vsega je razbrati, da Center za socialno delo opravlja zelo široko dejavnost. Da bi lahko delo dobro opravljali, morajo poznati vrsto zakonov in predpisov, poleg tega si prizadevajo za visoko strokovnost delavcev preko šolanja, seminarjev, usposabljanj, delovnih skupin in supervizije.

Obvezno pa je tudi povezovanje z okoljem. Pri svojem delu se poslužujejo vzpostavljanja in ohranjanja naravnih socialnih mrež, sodelujejo pa tudi z občinama, vzgojno izobraževalnimi institucijami, posebnimi in splošnimi socialnovarstvenimi zavodi, sodišči, zdravstvenimi institucijami, Zavodom za zaposlovanje, z društvu Karitas in Rdeči križ ter drugimi nevladnimi organizacijami.

Posebno so zadovoljni, ker imajo poleg občin tudi delovne organizacije posluh za njihove dodatne dejavnosti. Brez njihovega donatorstva jih ne bi mogli izvajati.

2.2 OPREDELITEV PROBLEMA

Če želi organizacija preživeti in biti konkurenčna na trgu, mora vzdrževati kadre z visoko stopnjo motiviranosti. Zato je pomembno, da podjetje delavcem nudi možnost sodelovanja, skupnega dela, da jih motivira ipd., saj je le tako delavec lahko samozavesten in čuti pripadnost podjetju.

Z raziskavo sva želeli preučiti kulturo in klimo omenjenih Centrov in ugotoviti, kakšni so medsebojni odnosi med zaposlenimi, saj so ti za uspešnost organizacije izrednega pomena.

Želeli sva tudi primerjati:

- kakovost,
- inovativnost,
- zadovoljstvo z delovnim okoljem,
- pripadnost organizaciji,
- poznavanje vizije, ciljev,
- komuniciranje,
- izobraževanje,
- organiziranost,
- motivacijo,
- nagrajevanje,
- vodenje.

Pridobljene ugotovitve:

- primerjava notranjih odnosov,
- primerjava odnosa do kakovosti,
- primerjava odnosa do inovativnosti,
- primerjava zadovoljstva z delovnim okoljem,
- primerjava pripadnosti organizaciji,
- primerjava poznavanja poslanstev, vizije in ciljev,
- primerjava komunikacije,

- primerjava odnosa do izobraževanja,
- primerjava organiziranosti,
- primerjava organizacije,
- primerjava motivacije,
- primerjava nagrajevanja,
- primerjava vodenja.

Hipoteze:

Hipoteza 1: Klima in kultura (skupek vseh dvanajstih opazovanih dejavnikov) sta enaki v domžalskem in kamniškem Centru.

Na podlagi vzorčnih podatkov ($\text{sig.} = 0,224$) potrjujeva dano hipotezo. Sicer je povprečna vrednost klime in kulture nekoliko višja v domžalskem Centru, vendar razlike niso statistično značilne.

Hipoteza 2: Zaposleni v domžalskem Centru so enako zadovoljni z delovnim okoljem kot v kamniškem.

Na podlagi vzorčnih podatkov ($\text{sig.} = 0,007$) zavračava dano hipotezo, saj so se pokazale statistično značilne razlike, in sicer so zaposleni v kamniškem Centru bolj zadovoljni z delovnim okoljem kot v domžalskem.

Hipoteza 3: Na domžalskem Centru so enako zavzeti in motivirani kot v kamniškem.

Na podlagi vzorčnih podatkov ($\text{sig.} = 0,933$) potrjujeva podano hipotezo, da ne prihaja do statistično značilnih razlik med zavzetostjo in motivacijo zaposlenih.

Hipoteza 4 : Na domžalskem Centru imajo enako dobre notranje odnose kot na kamniškem.

Na podlagi vzorčnih podatkov ($\text{sig.} = 0,038$) zavračava dano hipotezo, saj so se pokazale statistično značilne razlike, in sicer imajo v domžalskem Centru boljše notranje odnose kot v kamniškem.

3. PRAVNI OKVIR DELOVANJA CENTRA ZA SOCIALNO DELO

Za delo na Centrih za socialno delo je treba poznati relevantne pravne vire, kot so:

- mednarodni pravni viri,
- notranji pravni viri – ustava, zakoni, podzakonski akti: zakon o socialnem varstvu, zakon o delovnih razmerjih, zakon o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov, družinska in kazenska zakonodaja,
- pravilnik o standardih in normativih socialnovarstvenih storitev.

4. METODOLOGIJA

4.1 VRSTA RAZISKAVE

V teoretičnem uvodu sva uporabili deskriptivno metodo (zbiranje podatkov, ki se nanašajo na raziskovalni pojav) ter kvantitativno metodo (vprašalnik, zbiranje številčnih podatkov, ki se nanašajo na raziskovalni pojav) v eksperimentalnem delu.

Spremenljivke, ki sva jih preučevali, so bile: starost, notranji odnosi, kakovost, inovativnost, delovno okolje, pripadnost, poslanstvo, vizija, komunikacija, izobraževanje, organiziranost, motivacija, nagrajevanje, vodenje.

Na 54 vprašanj so anketiranci odgovarjali z obkroževanjem številčk od 1 do 5, ki so pomenile:

- 1 – sploh se ne strinjam,
- 2 – delno se ne strinjam,
- 3 – niti da niti ne,
- 4 – večinoma se strinjam,
- 5 – popolnoma se strinjam.

4.2 MERSKI INSTRUMENTI IN VIRI PODATKOV

Za merski instrument sva uporabili anketni vprašalnik, ki je vseboval 56 vprašanj, razdeljenih v 13 sklopov:

- Prvi sklop je zajemal starost in spol anketirancev.
- Drugi sklop je zajemal odnos do kakovosti.
- Tretji sklop je zajemal odnos do inovativnosti.
- Četrty sklop je zajemal zadovoljstvo z delovnim okoljem.
- Peti sklop je zajemal pripadnost organizaciji.
- Šesti sklop je zajemal poznavanje poslanstev, vizije in ciljev.

- Sedmi sklop je zajemal motivacijo.
- Osmi sklop je zajemal organiziranost.
- Deveti sklop je zajemal izobraževanje.
- Deseti sklop je zajemal vodenje.
- Enajsti sklop je zajemal notranje odnose.
- Dvanajsti sklop je zajemal komunikacijo.
- Trinajsti sklop je zajemal nagrajevanje.

Anketa je bila opravljena z razdelitvijo vprašalnikov med zaposlene v mesecu oktobru in novembru 2007.

Populacija in vzorčenje

Raziskavo sva opravili na Centru za socialno delo Domžale in na Centru za socialno delo Kamnik. Anketo sva razdelili vsem prisotnim. Na vprašanja so odgovarjali med delovnim časom.

Anketa je bila izvedena anonimno, kar je bilo anketiranim na začetku tudi pojasnjeno. Za ta način anketiranja sva se odločili, ker sva mnenja, da tako zaposleni brez vsakega pritiska in strahu odgovarjajo na vprašanja.

4.3 ZBIRANJE PODATKOV

Vprašalnik sva razdelili med zaposlene in jim vnaprej povedali, da je anketiranje anonimno. Anketirance sva prosili, naj izpolnjene vprašalnike vrnejo v predal poleg administratorke.

4.4 OBDELAVA PODATKOV

Zbrane podatke sva najprej uredili ročno in jih vnesli v računalnik. Vsak odgovor je predstavljen s pomočjo tabele in je tudi grafično prikazan. Besedilo sva napisali z urejanjem besedil v programu Microsoft Word, za tabele in grafe pa sva uporabili Microsoft Excel. Postopek dela je razviden iz priloge.

5. REZULTATI IN INTERPRETACIJA

Graf št. 1: Spol zaposlenih na CSD Domžale in CSD Kamnik.

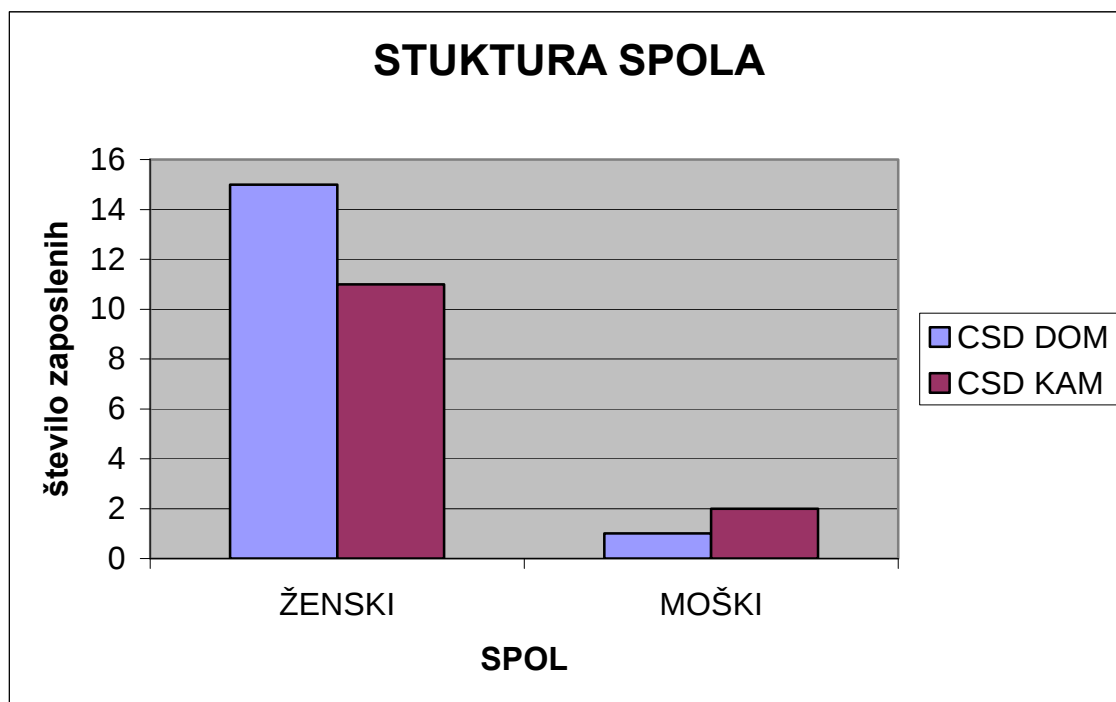


Tabela 1: Spol zaposlenih na CSD Domžale in CSD Kamnik

SPOL	ŽENSKI	MOŠKI
CSD DOM	15	1
CSD KAM	11	2

V raziskavo je bilo vključenih 29 zaposlenih iz dveh Centrov za socialno delo. V obeh Centrih prevladuje ženska populacija, zato razmerje med spoloma ni bilo enako, kar lahko pomeni, da je stroka še vedno domena ženske populacije.

Graf št. 2 : Starost zaposlenih na CSD Domžale in CSD Kamnik.

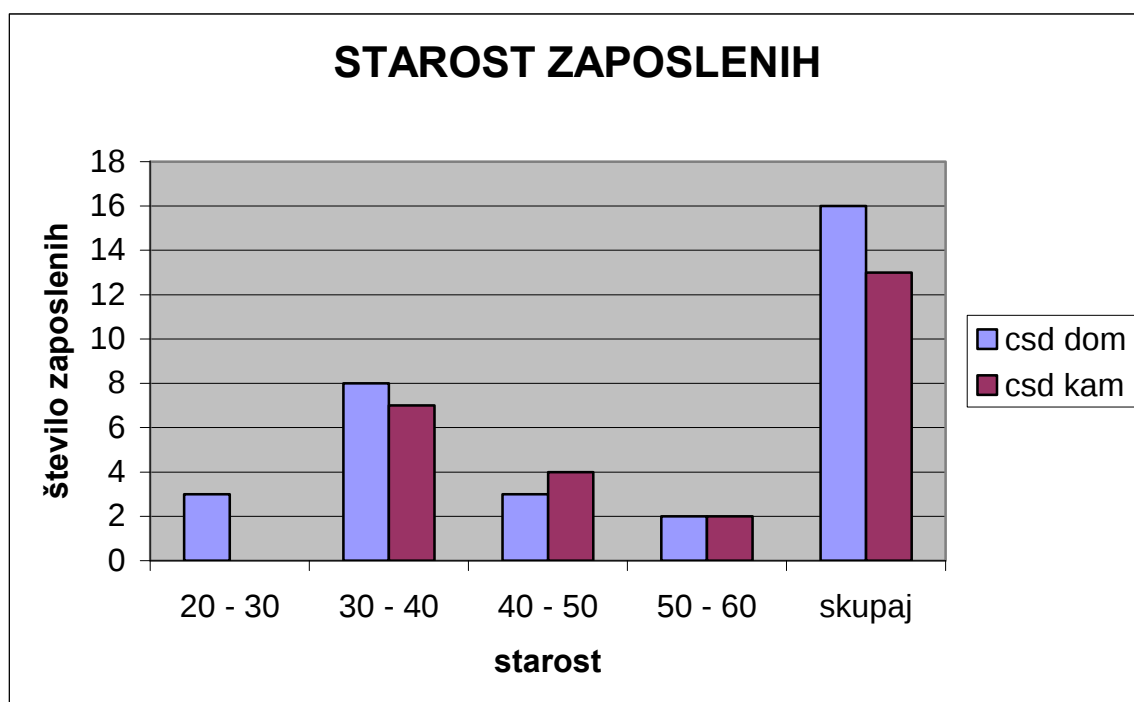


Tabela 2: Starost zaposlenih na CSD Domžale in CSD Kamnik.

STAROST	CSD DOMŽALE	CSD KAMNIK
OD 20–30 let	3	0
OD 30–40 let	8	7
OD 40–50 let	3	4
OD 50–60 let	2	2
SKUPAJ	16	13

Povprečna starost zaposlenih na domžalskem Centru je 36,9 let, na kamniškem pa 40,1. Z grafa lahko razberemo tudi, da na Centru v Domžalah zaposlujejo tudi mlajše socialne delavce (imajo mlajšo delovno silo v primerjavi s kamniškim Centrom), stare od 20 do 30 let. Zaposlenih, starih od 40 do 50 let, pa je na omenjenem Centru manj.

5.1 Pomen kakovosti na Centru za socialno delo Domžale in Centru za socialno delo Kamnik

TRDITEV:

1. Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.
2. V naši organizaciji se ceni dobro opravljeno delo.
3. Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.
4. Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.
5. Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.

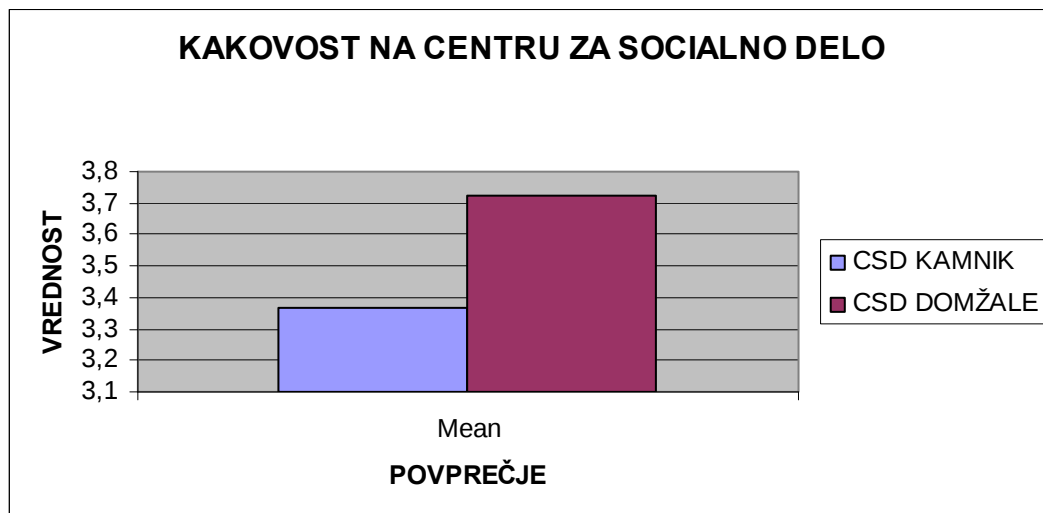
Tabela 3: Odnos do kakovosti dela na CSD Kamnik.

	N	Minimum	Maximum	Povprečje	Std. deviacija
v 1: ODNOS DO KAKOVOSTI NA CSD-ju KAMNIK	13	1,40	4,60	3,3692	1,02906

Tabela 4: Odnos do kakovosti dela na CSD Domžale.

	N	Minimum	Maximum	Povprečje	Std. deviacija
v 1: ODNOS DO KAKOVOSTI NA CSD-ju DOMŽALE	16	2,60	4,80	3,7250	,61914

Graf št. 3: Odnos do kakovosti dela na CSD Domžale in CSD Kamnik.



Kakovost je za podjetja ne le konkurenčna prednost, ampak vse bolj konkurenčna nujnost, saj trendi v svetu in zakonske zahteve določajo vse ostrejšše kakovostne in ekološke kriterije.

Zaposleni imajo v obeh Centrih približno enako mero odnosa do kakovosti. Za malenkost so delavci Centra za socialno delo Domžale svoj odnos do kakovosti bolje ocenili. Povprečna ocena nam pokaže, da zaposleni kar dobro ocenjujejo svojo iniciativnost do kakovosti.

V obeh Centrih se je pokazalo, da zaposleni svoj odnos do kakovosti bolje ocenjujejo kot odnos centra do kakovosti. Pokazalo se je, da na CSD Domžale količina in kakovost dela nista enako razporejeni.

$T = -1,152$

Sig. = 0,259

Odnos do kakovosti ni statistično pomemben. V povprečju se zaposleni po njihovem odnosu do kakovosti statistično ne razlikujejo.

5.2 Pomen inovativnosti in iniciativnosti na Centru za socialno delo Domžale in Centru za socialno delo Kamnik

TRDITEV:

6. Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.
7. Zaposlene se vzpodbuja k samoiniciativnosti in samostojnosti.
8. Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb.
9. Pri nas se vzpodbuja sprejemanje večje odgovornosti za svoje delo.
10. Vodje vzpodbujajo samostojnost zaposlenih pri delu.

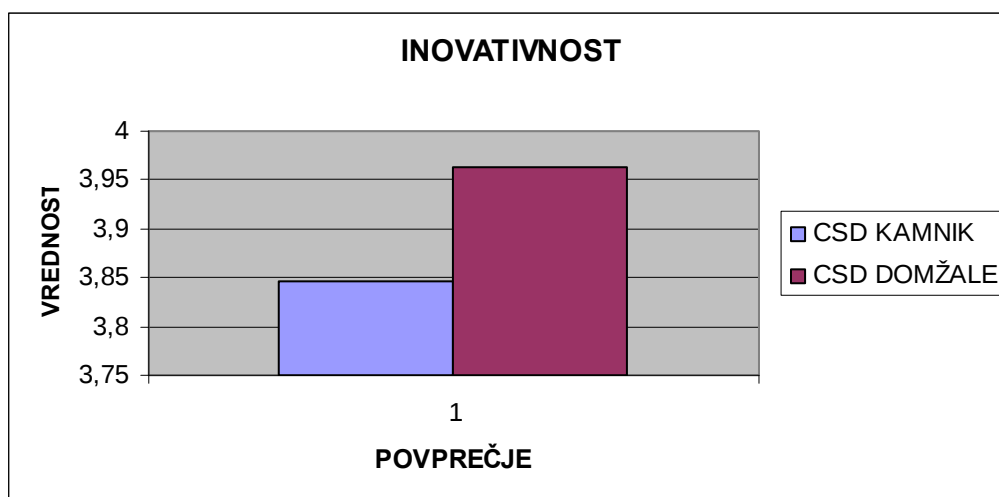
Tabela 5: Inovativnost in iniciativnost na CSD Kamnik.

	N	Minimum	Maximum	Povprečje	Std. deviacija
v 2: INOVATIVNOST, INICIATIVNOST V CSD-ju KAMNIK	13	2,20	5,00	3,8462	,86854

Tabela 6: Inovativnost in iniciativnost na CSD Domžale.

	N	Minimum	Maximum	Povprečje	Std. deviacija
v 2: INOVATIVNOST, INICIATIVNOST V CSD-ju DOMŽALE	16	2,80	5,00	3,9625	,65815

Graf št. 4: Inovativnost in iniciativnost na CSD Domžale in CSD Kamnik.



V mednarodnem dokumentu o kakovosti poslovanja in izdelkov (ISO) je med drugim zapisano, da je inovativnost podlaga konkurenčnosti, kakovosti življenja in preživetja – osebnega in narodnega. S to dimenzijo organizacijske klime ocenjujejo ozaveščenost zaposlenih o pomenu inovativnosti. Inovacije in inovativnost niso le stvar vodstva, ampak vseh zaposlenih v podjetju, zato naj bi predloge za izboljšave dajali vsi.

Zaposleni na obeh Centrih zelo podobno ocenjujejo področje kakovosti, saj naj bi vodje na Centru v Domžalah le za malenkost bolj spodbujali samostojnost pri delu.

$T = -,411$

Sig. = 0,685

Zaposleni se po inovativnosti in iniciativnosti med seboj statistično ne razlikujejo.

5.3 Zadovoljstvo zaposlenih z okoljem na Centru za socialno delo Domžale in na Centru za socialno delo Kamnik

TRDITEV:

11. Zaposleni imamo na voljo vsa potrebna zaščitna sredstva za varno delo.
12. Delovni pogoji (oprema, delovna sredstva, delovni prostori itd.) so dobri.
13. Zaposlenim se zaposlitev v organizaciji zdi varna oz. zagotovljena.
14. Veselimo se odhoda na delo.

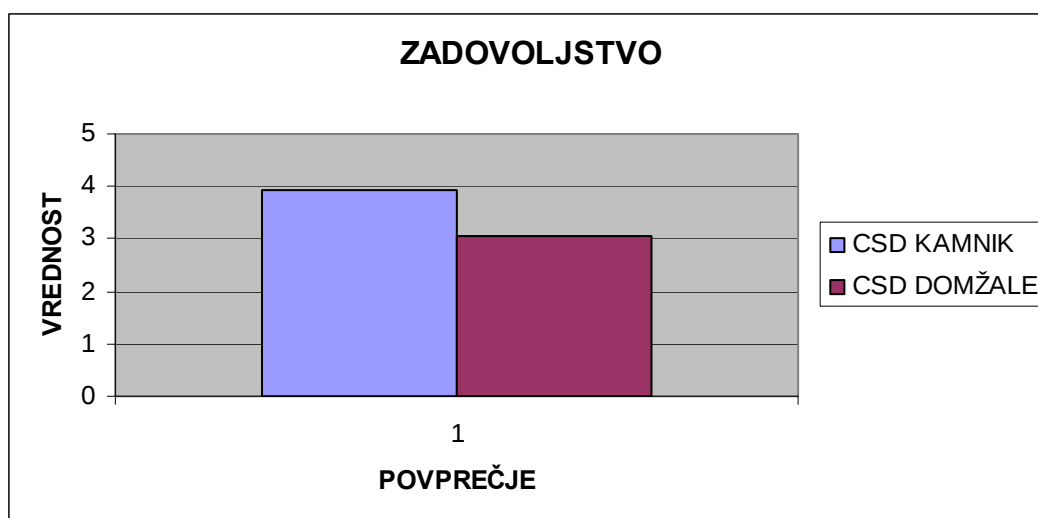
Tabela 7: Zadovoljstvo z delovnim okoljem na CSD Kamnik.

	N	Minimum	Maximum	Povprečje	Std. deviacija
v 3: ZADOVOLJSTVO Z DELOVNIM OKOLJEM V CSD-ju KAMNIK	13	2,50	5,00	3,9231	,82528

TABELA 8: Zadovoljstvo z delovnim okoljem na CSD Domžale.

	N	Minimum	Maximum	Povprečje	Std. deviacija
v 3: ZADOVOLJSTVO Z DELOVNIM OKOLJEM V CSD-ju DOMŽALE	16	1,25	4,25	3,0469	,76496

Graf št. 5: Zadovoljstvo z delovnim okoljem



Združbe želijo kar najbolje izkoristiti človekove zmogljivosti, saj jim to prinaša ekonomsko korist. V ta namen poskušajo ustrezno urediti delo z ustvarjanjem ustreznih delovnih razmer, urejanjem delovnih mest, strojev, opreme, orodij in drugih pripomočkov za delo. Z ureditvijo celotnega delovnega okolja morajo zagotoviti delovne razmere, ki ustrezajo biološkim in fiziološkim potrebam delavcev. Pri tem ločimo fizične razmere, kot so čistoča zraka, osvetljenost prostorov, zaščita pred hrupom; tehnične razmere, ki so povezane z razporeditvijo delovnih sredstev, ter končno tudi ustrezne sanitarne razmere (Lipičnik, Možina, 1993, str. 53–61).

Sig. = 0,006

T = 2,962

Z manj kot 1% tveganjem lahko trdimo, da razlike v zadovoljstvu z delovnim okoljem pri zaposlenih obstajajo. Zaposleni na kamniškem Centru so v višji meri zadovoljni z delovnim okoljem kot zaposleni v Domžalah. Skupno povprečje zadovoljstva v domžalskem Centru je 3,05, v kamniškem pa 3,92. Na CSD-ju Domžale zaposleni svoje delovne pogoje ocenjujejo dosti slabše, kot jih ocenjujejo zaposleni na v Kamniku, vendar se zaposleni na CSD-ju Domžale bolj veselijo svojega odhoda na delo.



Center za socialno delo Domžale si deli svoje prostore (v stavbi, ki jo vidite za avtobusno postajo) s Centrom za mlade Domžale, Zavodom za zdravstveno varstvo Slovenije in Študentskim servisom Domžale.

5.4 Pripadnost zaposlenih organizaciji

TRDITEV:

15. Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.
16. Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.
17. Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje.

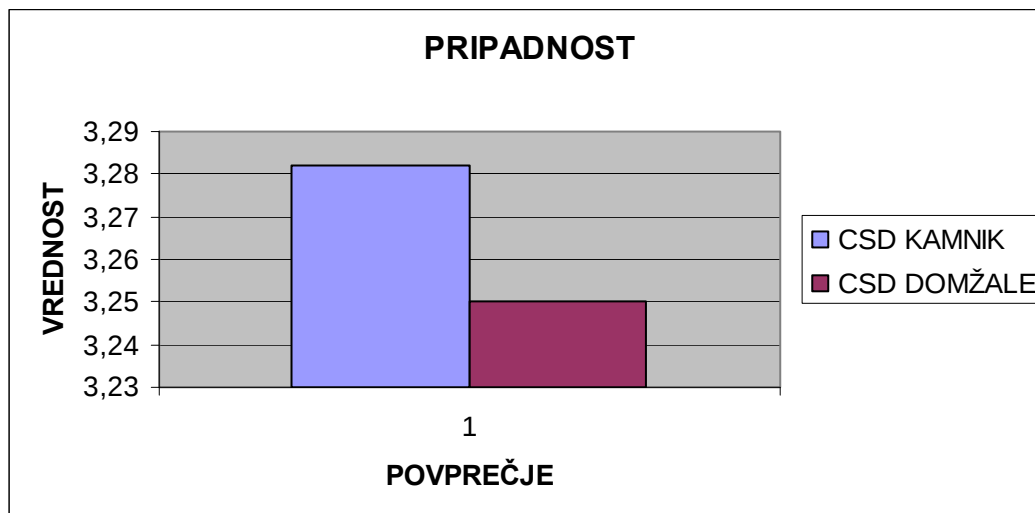
Tabela 9: Pripadnost organizaciji na CSD Kamnik.

	N	Minimum	Maximum	Povprečje	Std. deviacija
v 4: PRIPADNOST ORGANIZACIJI V CSD-ju KAMNIK	13	1,33	4,67	3,2821	1,06150

Tabela 10: Pripadnost organizaciji na CSD Domžale.

	N	Minimum	Maximum	Povprečje	Std. deviacija
v 4: PRIPADNOST ORGANIZACIJI V CSD-ju DOMŽALE	16	2,00	4,33	3,2500	,62657

Graf št. 6: Pripadnost organizaciji na CSD Domžale in CSD Kamnik.



Podjetje razmeroma težko najde sposobne zaposlene, prav tako jih težko zadrži. Zaposleni, ki imajo veliko znanja in v katere je podjetje veliko vlagalo, lahko v vsakem trenutku odidejo. S seboj odnesejo znanje, informacije, včasih pa tudi posel ali poslovne partnerje. Zato si morajo združbe zvestobo in pripadnost zaposlenih zaslužiti. Pomembno je, da zaposleni v podjetju najdejo svoj smisel in da jim uspe zadovoljiti svoje potrebe in želje. Zaposleni, ki se veselijo prihoda na delo in so ponosni, da delajo v svojem podjetju, bodo tudi v času poslovnih težav stali podjetju ob strani in mu pomagali, s tem pa si bo združba pridobila tudi ugled v okolju (Zupan, 2001, str. 40).

Zaposleni v obeh Centrih so ocenjevali pripadnost organizaciji podobno, podobne so tudi povprečne ocene posameznih trditev iz sklopa pripadnosti.

$T = 0,101$

$\text{Sig.} = 0,920$

Med zaposlenimi v okviru področja pripadnosti organizaciji ni statistične razlike.

5.5 Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev zaposlenih v organizaciji

TRDITEV:

18. Cilji, ki jih morajo zaposleni doseči, so realno postavljeni.
19. Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo – dolgoročni razlog obstoja in delovanja.
20. Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.
21. Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.
22. Oddelki imajo jasno zastavljene cilje in ključna področja dela.

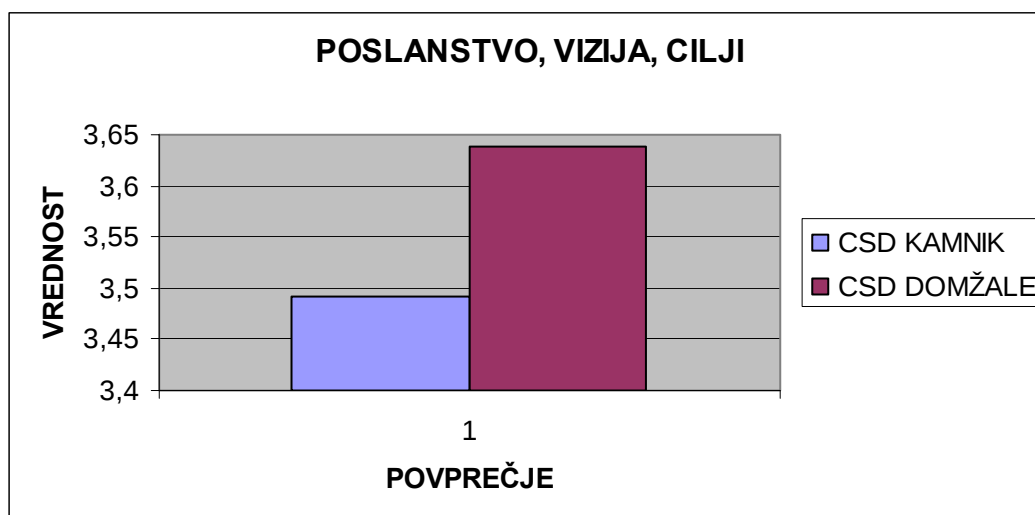
Tabela 11: Poznavanja poslanstva, vizije in ciljev na CSD KAMNIK.

	N	Minimum	Maximum	Povprečje	Std. deviacija
v 5: POZNAVANJE POSŁANSTVA, VIZIJE IN CILJEV V CSD-ju KAMNIK	13	1,60	5,00	3,4923	1,04440

Tabela 12: Poznavanja poslanstva, vizije in ciljev na CSD DOMŹALE.

	N	Minimum	Maximum	Povprečje	Std. deviacija
v 5: POZNAVANJE POSŁANSTVA, VIZIJE IN CILJEV V CSD-ju DOMŹALE	16	2,40	4,40	3,6375	,61631

Graf št. 7: Poznavanje vizije, poslanstva in ciljev organizacije



Vizija je idealizirana, zelena slika podjetja v prihodnosti. Njen namen je prikazati uresničljive sanje na eni strani, po drugi strani pa mora motivirati zaposlene v podjetju, da se bodo trudili za uresničitev teh sanj. Poslanstvo podjetja določa bistvo njegovega poslovanja, obravnava temeljna prepričanja, vrednote in prihodnost poslovanja tako, da loči podjetje od vseh drugih. Poslanstvo določa razpoloženje, kulturo poslovanja in omogoča identifikacijo delavcev z združbo. Le če zaposleni poznajo in sodelujejo pri postavljanju in uresničevanju ciljev, vizije, strategije in verjamejo v uspeh, so pripravljeni dograjevati svoje znanje, spreminjati lastne in utečene načine razmišljanja ter obnašanja pri delu (Rozman, 1993, str. 128–35).

Zaposleni v obeh Centrih kar podobno ocenjujejo posamezne trditve iz sklopa poznavanja vizije, poslanstva in ciljev.

V Centru za socialno delo Kamnik nekaj zaposlenih zelo slabo ocenjuje trditev o jasnosti politike in ciljev vseh v organizaciji, skoraj tretjina zaposlenih pa ocenjuje isto trditev z najvišjo oceno.

$T = -0,466$

Sig. = 0,645

Razlika v rezultatih glede poznavanja poslanstva, vizije in ciljev ni statistično pomembna.

5.6 Motivacija in zavzetost zaposlenih v organizaciji

TRDITEV:

23. Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.
24. Prizadevamo si za izpolnitev vizije in ciljev.
25. Zaposleni smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.
26. Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna.

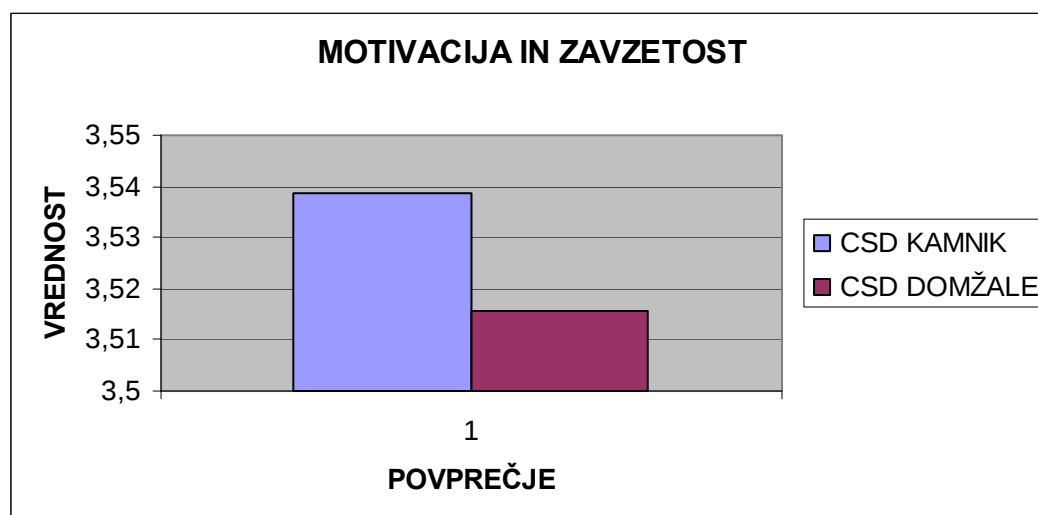
Tabela 13: Motivacija in zavzetost na CSD Kamnik

	N	Minimum	Maximum	Povprečje	Std. deviacija
v 6: MOTIVACIJA IN ZAVZETOST V CSD-ju KAMNIK	13	2,25	5,00	3,5385	,79612

Tabela 14: Motivacija in zavzetost na CSD Domžale.

	N	Minimum	Maximum	Povprečje	Std. deviacija
v 6: MOTIVACIJA IN ZAVZETOST V CSD-ju DOMŽALE	16	2,00	4,50	3,5156	,60875

Graf št. 8: Motivacija in zavzetost na CSD Domžale in CSD Kamnik.



Ljudje delujejo zaradi zadovoljevanja svojih potreb. Potrebe povzročajo v človeku napetost, željo, hotenje po delovanju za zadovoljitev potrebe. Problem motivacije je torej problem usmerjanja energije k postavljenemu cilju. Cilj, ki je povod delovne aktivnosti, pa mora biti usklajen s človekovimi potrebami. Torej je motivirano delovanje usmerjeno delovanje (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 236). Heller in Hendle (2001, str. 292) definirata motivacijo kot »voljo do dela«. Motivacija je vse tisto, kar pripelje do neke aktivnosti, kar to aktivnost usmerja in kar ji določi moč in trajanje. Zaposlene motivirajo številne potrebe, tako na delu kot v osebnem življenju.

Prepoznavanje in zadovoljevanje potreb pripomore, da bodo zaposleni dali od sebe najboljše (Bujas, 1964, str. 52).

Sig. = 0,93

T = 0,088

Na podlagi t-testa za neodvisne vzorce potrjujeva hipotezo, da med Centroma ne prihaja do statistično značilnih razlik glede zavzetosti in motivacije, saj zaposleni podobno ocenjujejo trditve iz tega sklopa. Vsi so dobro ocenili svojo prizadevnost za izpolnitev vizije in ciljev, hkrati pa zelo slabo ocenili ustreznost razmerij med plačami zaposlenih.

5.7 Organiziranost v organizacijah

TRDITEV:

27. V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene.
28. Delovna mesta imajo jasno zastavljene naloge in ključna področja dela.
29. V naši organizaciji se dajejo samo tiste obljube, ki jih je moč izpolniti.
30. Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja.

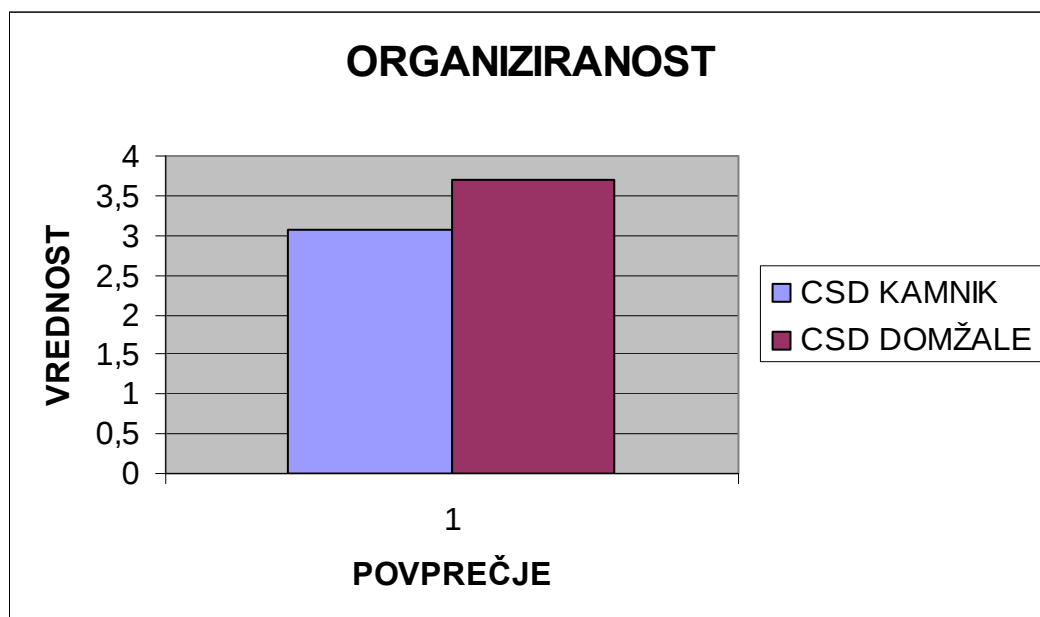
Tabela 15: Organiziranost na CSD Kamnik.

	N	Minimum	Maximum	Povprečje	Std. deviacija
v 7: ORGANIZIRANOST V CSD-ju KAMNIK	13	1,00	5,00	3,0769	1,20496

Tabela 16: Organiziranost na CSD Domžale.

	N	Minimum	Maximum	Povprečje	Std. deviacija
v 7: ORGANIZIRANOST V CSD-ju DOMŽALE	16	2,50	5,00	3,7031	,64043

Graf št. 9: Organiziranost na CSD Domžale in CSD Kamnik.



Lastniki združbe dajejo skupno nalogo le-te v izvedbo managerjem, ti pa nadalje svoje naloge, dolžnosti ali zadolžitve naložijo podrejenim. Tako se tvorijo razmerja oziroma hierarhija v združbi. Management prenese na podrejene zadolžitve in odgovornosti, hkrati pa tudi moč oziroma oblast za izvedbo naloge. Rozman, Kovač in Koletnik (1993, str. 135–36) definirajo avtoriteto kot »moč, povezano z delovno nalogo, izvirajočo iz položaja v podjetju«.

Zaposleni v obeh Centrih podobno ocenjujejo posamezne trditve v sklopu organiziranosti, in sicer slabo ocenjujejo trditev, da so zadolžitve jasno opredeljene (povprečna ocena, vezana na to trditev se v obeh Centrih giba okoli vrednosti 2,79), pri čemer so zaposleni na Centru za socialno delo Domžale malo bolje ocenili trditev o dajanju obljub, ki jih je moč izpolniti. Povprečna vrednost, vezana na to trditev je večja kar za vrednost 1.

$T = -1,795$

$\text{Sig.} = 0,084$

Razlika v organiziranosti med zaposlenimi ni statistično pomembna.

5.8 Strokovno usposabljanje in učenje v organizacijah

TRDITEV:

31. Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.
32. Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.
33. Zaposleni se, ne glede na starost, delovno dobo in položaj, učimo od drugih.
34. Sistem usposabljanja je dober.

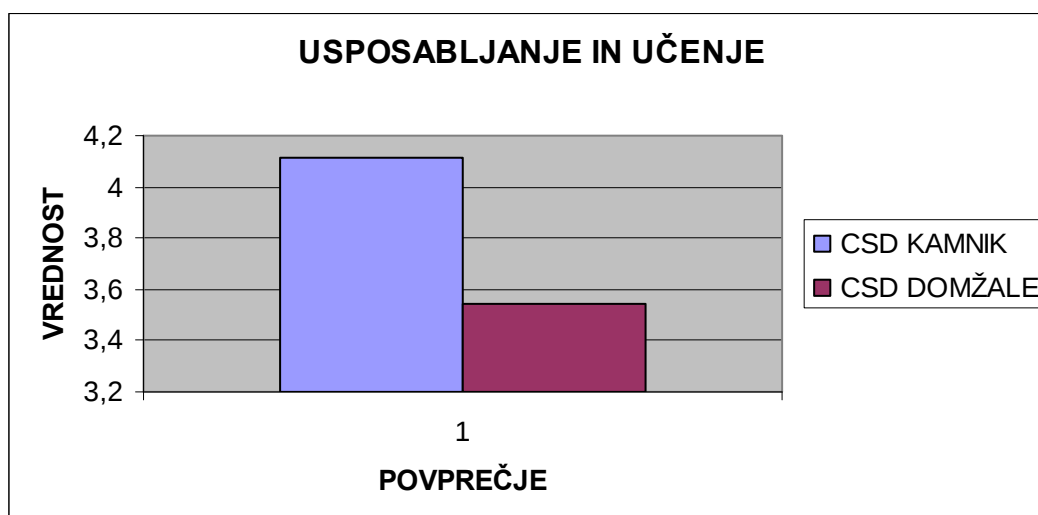
Tabela 17: Strokovna usposobljenost na CSD Kamnik.

	N	Minimum	Maximum	Povprečje	Std. deviacija
v 8: STROKOVNA USPOSOBLJENOST IN UČENJE V CSD-ju KAMNIK	13	2,75	5,00	4,1154	,76114

Tabela 18: Strokovna usposobljenost na CSD Domžale.

	N	Minimum	Maximum	Povprečje	Std. deviacija
v 8: STROKOVNA USPOSOBLJENOST IN UČENJE V CSD-ju DOMŽALE	16	2,25	5,00	3,5469	,70249

Graf št. 10: Usposabljanje in učenje na CSD Domžale in CSD Kamnik.



Znanje je ključni dejavnik konkurenčnosti, zato mu uspešna podjetja namenijo veliko pozornosti in sredstev. Združbe uporabljajo različne programe usposabljanja zaposlenih, poleg tega pa morajo zagotoviti prenos znanja med zaposlenimi. Tako so v dimenzijo klime vključene trditve, da se zaposleni (ne glede na starost, delovno dobo in položaj) učijo od drugih, da so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo, da združba nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljeno delo in upošteva tudi želje zaposlenih. Zanima nas mnenje zaposlenih o sistemu usposabljanja v njihovi združbi. Zavedati se moramo, da so le izobraženi, usposobljeni delavci, ki so voljni razvijati svoje sposobnosti in hkrati prispevati k rasti združbe, pomemben element, ki povečuje zadovoljstvo, gradi osebni razvoj ter posredno povečuje vrednost združbe (Črnetič, 1997, str. 197).

Sig. = 0,046

T = 2,088

Razlike med Centroma obstajajo. Z manj kot 5% tveganjem lahko trdimo, da je za strokovno usposobljenost in učenje bolje poskrbljeno v Csd-ju Kamnik. Povprečje, pridobljeno z ocenjevanjem strokovne usposobljenosti in učenja na Centru v Domžalah, je 3,547, v Kamniku pa 4,115. Zaposleni na CSD-ju Kamnik v povprečju bolje ocenjujejo ponujeno potrebno usposabljanje ter možnost učenja od drugih, pohvalili pa so tudi sistem usposabljanja (povprečje 4,36). Skupna vrednost, vezana na vse tri trditve, je presegla oceno 4,15. Malo slabše, celo slabše kot kolegi iz Domžal, pa so ocenili trditev o vzgajanju naslednikov s strani vodilnih (3,29).

5.9 Vodenje v organizaciji

TRDITEV:

35. Odločitve se sprejemajo na ustreznem nivoju.
36. Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.
37. V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi – ne le vodje.
38. Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.
39. Pri nas ni preveč vodstvenih (hierarhičnih) nivojev med vodstvom in operativnimi kadri.

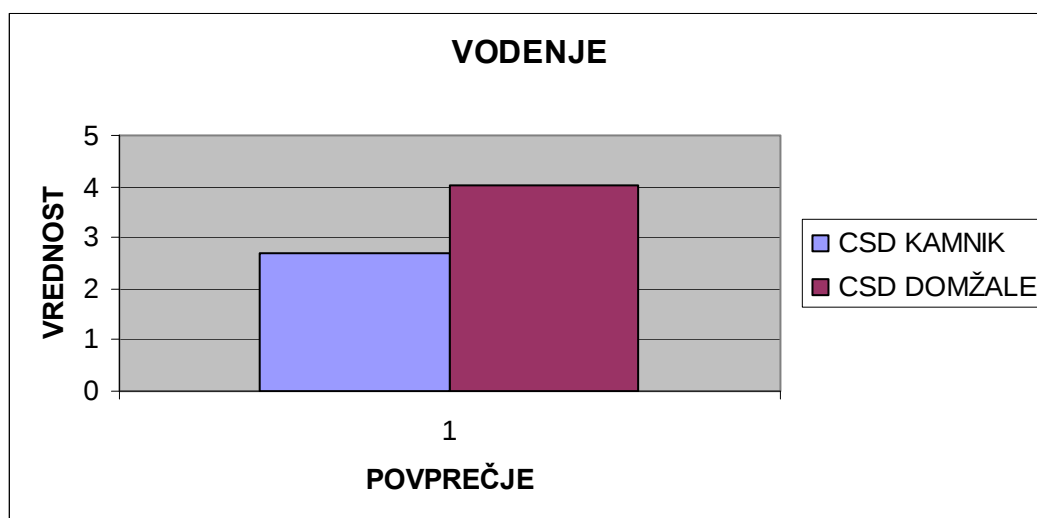
Tabela 19: Vodenje na CSD Kamnik.

	N	Minimum	Maximum	Povprečje	Std. deviacija
v 9: VODENJE V CSD-ju KAMNIK	12	1,20	4,40	2,7000	,99636

Tabela 20: Vodenje na CSD Domžale.

	N	Minimum	Maximum	Povprečje	Std. deviacija
v 9: VODENJE V CSD-ju DOMŽALE	16	3,00	5,00	4,0250	,60608

Graf št. 11: Vodenje na CSD Domžale in CSD Kamnik.



Dimenziji notranji odnosi in vodenje se dopolnjujeta in prekrivata, saj odnose v združbi ustvarjajo predvsem vodilne osebnosti, zato je razumljivo, da ima stil vodenja pomemben vpliv na oblikovanje organizacijske klime. Predpostavljeni lahko uveljavi svoje zahteve na avtoritativen, ukazovalen način, ob katerem se podrejeni pogosto počutijo nepomembne, kar lahko vodi v slepo izpolnjevanje ukazov nadrejenega ali pa se ustvari med njimi konflikt. Boljša organizacijska klima je v združbah, kjer prevladuje demokratični stil vodenja, ki daje posamezniku možnost, da izraža svoje ideje in zamisli. Vodja zaposlenim daje občutek pomembnosti in zaupanja, zna ustvariti sproščene odnose, hkrati pa je tudi neizprosno zahteven glede izpolnitve konkretnih

nalog. Podrejeni torej ve, da mora svoje naloge opraviti dobro, hkrati pa se počuti upoštevanega, zato naredi vse, da bo svoje delo opravil kar najboljše (Blaževič, 2000, str. 39).

Na klimo v združbi pomembno vpliva tudi usklajenost vodenja. Vodstvo združbe je v rokah določenega števila ljudi in če je usklajeno, tedaj vsak ve, kaj, kdaj in kako mora kaj storiti. Urejenost povzroči ugodno socialno klimo in s tem zadovoljstvo med zaposlenimi. Slaba usklajenost vodstva povzroči napake med oddelki in proizvodnjo. Delavci posameznih sektorjev niso ustrezno obveščeni, pogosto se delo opravlja dvakrat, nekateri garajo, medtem ko drugi živijo lagodno. Posledica so spori in slaba klima (Jurman, 1985, str. 205).

Sig. = 0,00

T = -4,365

Povprečje, pridobljeno z ocenjevanjem vodenja v CSD-ju Domžale je 4,025, v CSD-ju Kamnik pa 2,700, kar pomeni, da so zaposleni različno zadovoljni z vodenjem, odvisno pač od tega, v katerem od Centrov so zaposleni.

Zaposleni na Centru za socialno delo Domžale so zelo dobro ocenili trditve o pogovorih vodij s podrejenimi o rezultatih dela, o predlogih za izboljšavo, ki jih dajejo vsi, ter o tem, da se odločitve vodij sprejemajo pravočasno. Vse trditve ocenjujejo s povprečno vrednostjo nad 4.

Zaposleni na Centru za socialno delo Kamnik zelo slabo ocenjujejo trditve o pogovorih vodij s podrejenimi o rezultatih dela in pravočasnost sprejemanja odločitev vodij. Nekoliko bolje, pa vendar pod povprečno vrednostjo 3, zaposleni v Kamniku ocenjujejo zadnjo trditev tega sklopa, ki je vezana na hierarhične nivoje.

5.10 Notranji odnosi v organizaciji

TRDITEV:

- 40. V naši organizaciji se ne govori o ljudeh za njihovim hrbtom.
- 41. Med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi.
- 42. Znamo se skupaj zabavati.
- 43. Odnosi med zaposlenimi so dobri.
- 44. V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.

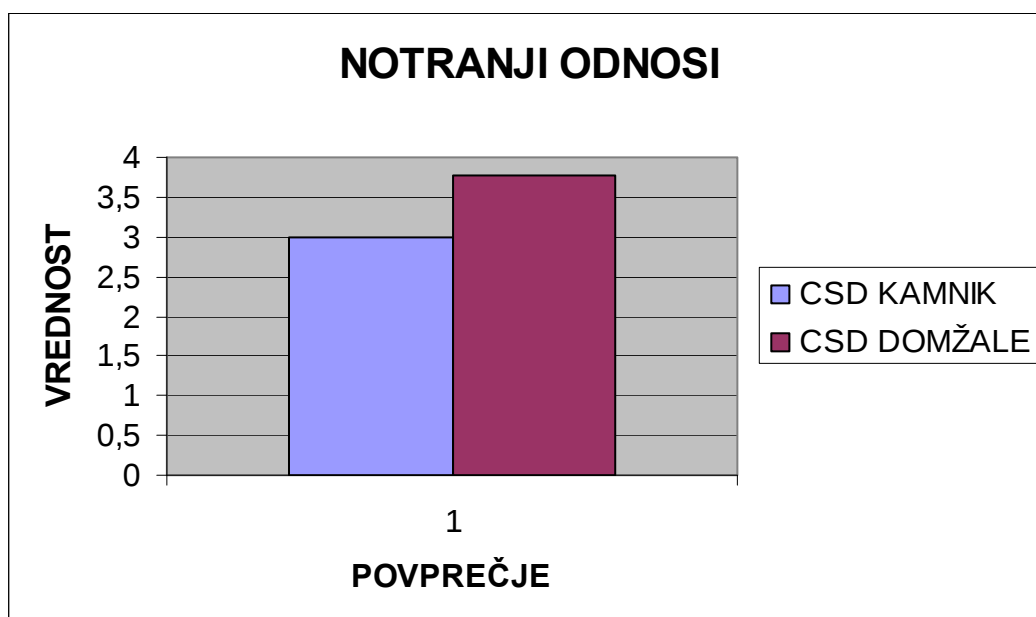
Tabela 21: Notranji odnosi na CSD Kamnik.

	N	Minimum	Maximum	Povprečje	Std. deviacija
v 10: NOTRANJI ODNOSI V CSD-ju KAMNIK	12	1,40	4,20	3,0000	,94964

Tabela 22: Notranji odnosi na CSD Domžale.

	N	Minimum	Maximum	Povprečje	Std. deviacija
v 10: NOTRANJI ODNOSI V CSD-ju DOMŽALE	16	1,40	5,00	3,7750	,88807

Graf št. 12: Notranji odnosi na CSD Domžale in CSD Kamnik.



Način proizvodnje, ki ga uporabljamo danes, zahteva koordinirano delo večjega števila zaposlenih. Ta skupina zaposlenih oblikuje odnose, ko poskuša uresničiti zadane si naloge. Zanimajo nas torej odnosi med zaposlenimi. Sodelovanje nastane, ko poskušajo zaposleni s skupnimi napor in medsebojno pomočjo doseči cilje, za katere so vsi enako zainteresirani. Sodelovanje temelji na zaupanju, odkritosti in zavzetosti za reševanje konfliktov. Lahko pa v podjetju prevlada tekmovalen odnos, ki je pogojen z nezaupanjem in govorjenjem o ljudeh za njihovim hrbtom.

S to dimenzijo preučujemo tudi odnos med zaposlenimi in vodstvom. Zaposleni bodo bolj motivirani, če bodo sodelovali v procesih odločanja o pogojih svojega dela in pri iskanju ustreznih rešitev. Dobro klimo bo torej ustvarilo sodelovanje zaposlenih in managementa, kjer bo delo podrejenih cenjeno, kjer si bodo medsebojno zaupali ter konstruktivno reševali konflikte (Florjančič, Vukovič, 1998, str. 147).

Sig. = 0,035

T = -2,219

Z manj kot 4% tveganjem zavračava hipotezo in potrjujeva, da obstajajo razlike v odnosih, pri čemer imajo na Csd-ju Domžale boljše notranje odnose kot na Csd-ju Kamnik. Povprečje, pridobljeno z ocenjevanjem notranjih odnosov na domžalskem Centru je 3,7750, na kamniškem pa 3,000. Zaposleni na Centru za socialno delo Kamnik zelo slabo ocenjujejo trditev, da se v njihovi organizaciji ne govori o ljudeh za njihovim hrbtom in trditev o dobrih odnosih med vodstvom in zaposlenimi (povprečna ocena se giblje okoli 2,4). Nekoliko bolje, a še vedno dosti slabše v primerjavi z domžalskim Centrom, ocenjujejo odnose med zaposlenimi v Kamniku.

5.11 Notranje komuniciranje in informiranje v organizaciji

TRDITEV:

45. Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.
46. O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.
47. Komuniciranje temelji na dialogu.

48. Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.

49. Zadovoljni smo z informiranostjo v organizaciji.

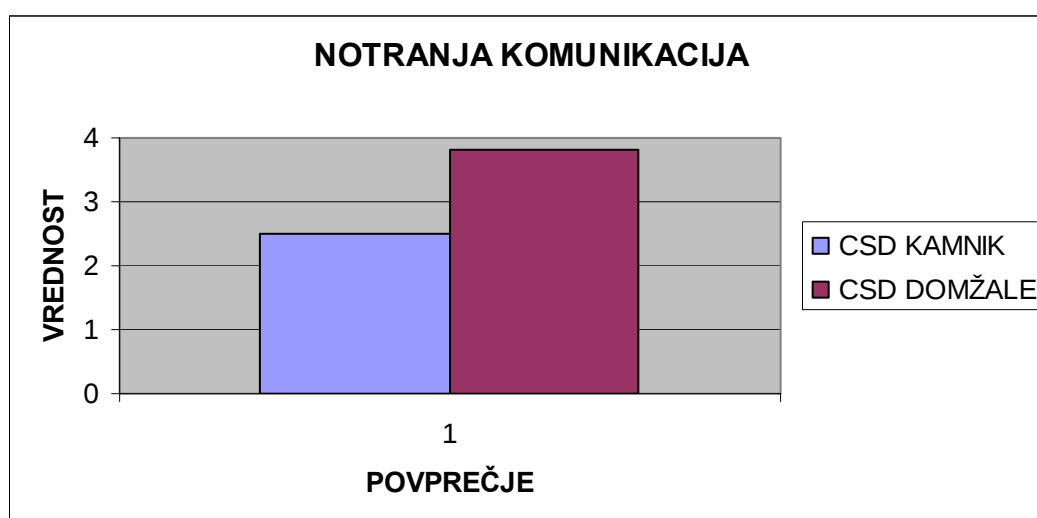
Tabela 23: Notranje komuniciranje in informiranje na CSD Kamnik.

	N	Minimum	Maximum	Povprečje	Std. deviacija
v 11: NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE V CSD-ju KAMNIK	12	1,00	3,80	2,5000	,91254

Tabela 24: Notranje komuniciranje in informiranje na CSD Domžale.

	N	Minimum	Maximum	Povprečje	Std. deviacija
v 11: NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE V CSD-ju DOMŽALE	16	2,60	4,80	3,8000	,59330

Graf št. 12: Notranje komuniciranje in informiranje CSD Domžale in CSD Kamnik.



Možina idr. (1992, str. 73) opredeljujejo komuniciranje kot »proces prenašanja informacij z medsebojnim sporazumevanjem. S komuniciranjem se izmenjujejo informacije, znanje in izkušnje med sodelujočimi osebami.« Brane Gruban (1999, str. 17) pa razlaga razliko med notranjim komuniciranjem in informiranjem. Pravi, da »informiranje (še) ne pomeni komuniciranja. Medtem ko gre pri prvem zgolj za enosmerno posredovanje informacij, delegiranje z vrha, ki ne predvideva odziva, gre pri komuniciranju za aktivno udeležbo vseh, v komunikaciji udeleženih strani.« Notranje

komuniciranje pomaga zaposlenim razumeti poslovanje združbe in tudi spoznati, kako bi sami lahko doprinesli k večjemu uspehu, zato je nujno, da so zaposleni seznanjeni z načrti, politiko, cilji združbe. Na ta način podjetje doseže večjo pripadnost združbi in motiviranost zaposlenih (Rozman, 200, str. 25).

Komunikacije so sestavni in neločljivi del vodenja. Cilj komunikacije je graditev medsebojnih odnosov, ki krmilijo delo in uspešnost združbe. Zato je pomembna točnost oziroma čim manjša filtriranost komuniciranja v smeri od spodaj navzgor. Če ljudje na dnu hierarhične lestvice čutijo, da njihova stališča prihajajo do vrha v nespremenjeni obliki, bodo tudi bolj upoštevali ukaze, ki prihajajo od vrha navzdol (Gruban, 2002, str. 82).

Sig. = 0,000

T= - 4,568

Razlike med Centroma so na področju komunikacije prisotne, pri tem pa imajo boljše notranjo komunikacijo na CSD-ju Domžale. Povprečje, pridobljeno z ocenjevanjem komunikacije v tem Centru je 3,800, v CSD-ju Kamnik pa 2,500.

Zaposleni na Centru za socialno delo Kamnik vse trditve sklopa o notranji komunikaciji ocenjujejo slabo. Povprečna vrednost posamezne trditve ne preseže vrednosti 2,8. Najslabše ocenjujejo trditev o prilivu informacij o dogajanjih v drugih enotah ter trditev o zadovoljstvu z informiranostjo v organizaciji.

Zaposleni na Centru za socialno delo Domžale najbolje ocenjujejo trditev, da vodstvo posreduje informacije zaposlenih na razumljiv način (povprečna ocena je 4, medtem ko se le-ta pri vseh nadaljnjih trditvah tega sklopa giblje okoli vrednosti 3,80).

5.12 Nagrajevanje v organizacijah

TRDITVE:

50. Učinkovitost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih.

51. Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.

52. Ljudje so nagrajevani v skladu z rezultati svojega dela.
53. Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.
54. Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.

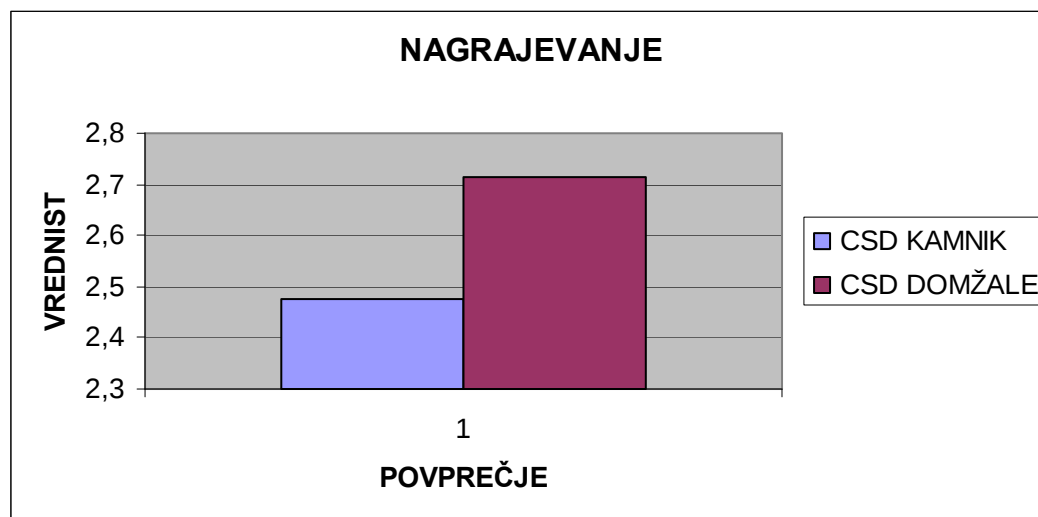
Tabela 25: Nagrajevanje na CSD Kamnik.

	N	Minimum	Maximum	Povprečje	Std. deviacija
v 12: NAGRAJEVANJE V CSD-ju KAMNIK	13	1,20	4,00	2,4769	,83880

Tabela 26: Nagrajevanje na CSD Domžale.

	N	Minimum	Maximum	Povprečje	Std. deviacija
v 12: NAGRAJEVANJE V CSD-ju DOMŽALE	16	,80	3,60	2,7125	,80654

Graf št. 13: Nagrajevanje na CSD Domžale in CSD Kamnik.



Kot je zapisano v knjigi *Management kadrovskih virov* (Možina idr.,1998, str. 247), mora biti sistem nagrajevanja prvotno podrejen zakonodaji posamezne države, po drugi strani pa mora izhajati iz strategije same združbe. Vključuje finančne nagrade in ugodnosti pri delu, pa tudi nefinančne nagrade, kot so priznanja, pohvale za dosežke, osebni razvoj itd. ter sistem nagrajevanja za vedenje posameznikov kot tudi združbe,

zato s to dimenzijo merimo, kako podjetje izpolnjuje pričakovanja zaposlenih glede nagrad za dobre rezultate, plač, ki naj bi bile vsaj enakovredne ravni plač na tržišču. Kriteriji za materialno nagrajevanje morajo biti jasni, znani in merljivi. Z nagrajevanjem odličnih in inovativnih delavcev pa se poleg materialnih oblik stimulacije podjetja poslužujejo tudi pohval in nagrad, po drugi strani pa graj ali kazni za slabo opravljeno delo. Zanima nas mnenje zaposlenih o ustreznosti razmerja med plačami zaposlenih v podjetju in o sistemu plač, ki mora biti oblikovan tako, da pravično in stimulatивно nagraduje zaposlene glede na njihov prispevek k uresničevanju dogovorjenih standardov in ciljev podjetja.

$T = -0,768$

Sig. = 0,449

Razlike v nagrajevanju med centroma niso statistično pomembne.

Trditve s sklopa nagrajevanja sta oba Centra zelo slabo ocenila, pri zadnji trditvi o realni možnosti za napredovanje pa se je izkazalo, je samo nekaj zaposlenih, ki to trditev dobro ocenjujejo. Najmanjšo vrednost s sklopa nagrajevanja je dobila trditev, da za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen. Zaposleni na Centru za socialno delo Domžale v tem sklopu trditev najboljše ocenjujejo zadnjo trditev. Povprečna vrednost za le-to je 3,29. Zaposleni v Kamniku so najboljše ocenili prvo trditev tega sklopa o vrednotenju učinkovitosti po dogovorjenih ciljih in standardih.

5.13 Klima in kultura v obeh Centrih za socialno delo

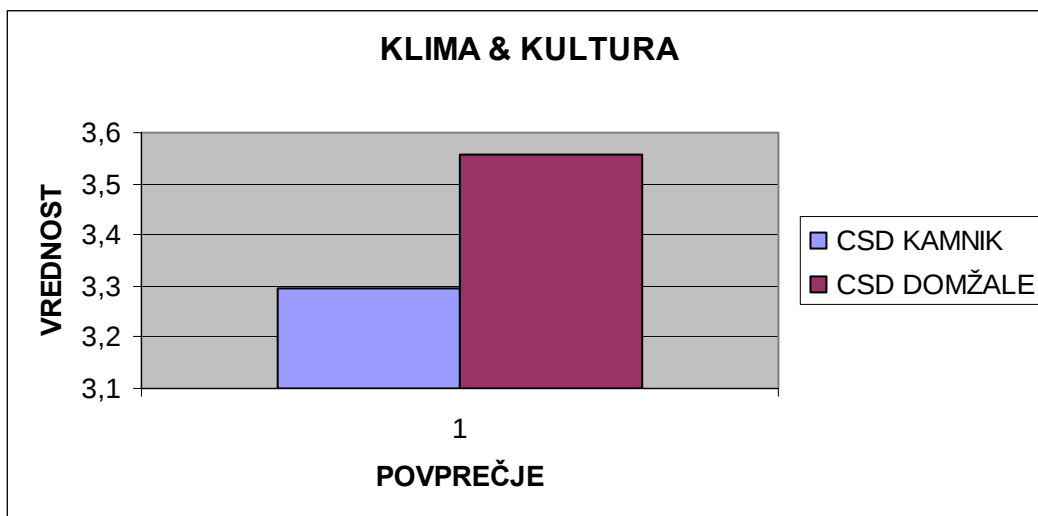
Tabela 22: Klima in kultura na CSD Kamnik.

	N	Minimum	Maximum	Povprečje	Std. deviacija
Klima in kultura v CSD-ju Kamnik (skupok dvanajstih dejavnikov)	13	2,03	4,08	3,2934	,70409

Tabela 23: Klima in kultura na CSD Domžale.

	N	Minimum	Maximum	Povprečje	Std. deviacija
Klima in kultura v CSD-ju Domžale (skupok dvanajstih dejavnikov)	16	2,82	4,44	3,5583	,43530

Graf št. 14: Klima in kultura na CSD Domžale in CSD Kamnik.



Sig. = 0,224

T = -1,243

Potrjujeva podano hipotezo, saj je povprečna vrednost klime in kulture nekoliko višja v domžalskem Centru, vendar pa razlike niso statistično značilne. Povprečje, pridobljeno z ocenjevanjem klime in kulture na CSD-ju Domžale je 3,558, na CSD-ju Kamnik pa 3,2934.

6. RAZLIKE MED CENTROM ZA SOCIALNO DELO DOMŽALE IN CENTROM ZA SOCIALNO DELO KAMNIK

Na podlagi signifikance lahko trdimo, da so zaposleni na kamniškem in na domžalskem Centru različno ocenili naslednje dejavnike:

- zadovoljstvo z delovnim okoljem,
- strokovna usposobljenost in učenje,
- vodenje,
- notranji odnosi,
- notranje komuniciranje.

Do statističnih značilnih razlik ni prišlo pri naslednjih dejavnikih:

- odnos do kakovosti,
- inovativnost,
- pripadnost organizaciji,
- poznavanje poslanstva, vizije in ciljev,
- motivacija in zavzetost,
- organiziranost,
- nagrajevanje.

7. RAZPRAVA

Delo se vrši skozi celo življenjsko obdobje. Je proces, ki traja vso aktivno dobo za delo zmožnega človeka in je povezan z življenjskim ciklusom.

Pomembno je, da imajo zaposleni dobro klimo in kulturo, kajti kakovost delovnega življenja se odraža na vseh področjih človekove eksistence in vpliva na njegovo zadovoljstvo, motivacijo, fizično stanje, pravzaprav na njegovo kakovost življenja.

Maslow predstavlja osnovne potrebe, ki so nujne za zadovoljevanje človekovih potreb. Na dnu piramide postavlja fiziološke potrebe. Sledi potreba po varnosti, zatem pa socialne potrebe. Naslednja je potreba po samospoštovanju. Vsi namreč potrebujemo občutek, da smo naredili nekaj koristnega in dobrega; samospoštovanje pridobimo tudi, če nas kdo pohvali ali nam pokloni nagrado za dobro opravljeno delo. V zadnjo skupino sodi potreba po samoaktualizaciji, s katero človek prispeva k osebni rasti.

Teorija Maslowa predvideva, da morajo biti najprej zadovoljene nižje potrebe, šele nato višje, medtem ko je Alderfer mnenja, da ni nujno, da so nižje potrebe zadovoljene pred višjimi. Meni namreč, da človek zadovoljuje vse tri vrste potreb (eksistenčne, potrebe po povezanosti in potrebe po rasti) istočasno.

8. SKLEPI

Ker sva želeli ugotoviti, kakšni sta organizacijska kultura in klima na CSD-ju Domžale in na CSD-ju Kamnik, sva Centra, ki se navidez razlikujeta samo po lokaciji, saj je narava dela podobna, medsebojno primerjali v različnih kategorijah.

V obeh Centrih zaposleni vsak dan delajo s strankami in imajo opravka z birokracijo. Pričakovali sva, da je CSD Domžale bolj odprt za stranke, bolj inovativen, da opravlja delo bolj kakovostno, saj imajo kar nekaj mladih socialnih delavcev, da pa zaposleni na CSD-ju Kamnik čutijo večjo pripadnost Centru, saj svoje delo opravljajo dlje časa.

Pričakovali sva, da bova z rezultati opravljene raziskave dobili dokaz, da je splošno vzdušje na domžalskem Centru boljše zaradi mlajšega kolektiva.

Anketa je pokazala, da v obeh Centrih med zaposlenimi prevladujejo ženske. V Kamniku sta zaposlena dva moška, v Domžalah pa zgolj eden. Analiza podatkov je pokazala, da so na CSD-ju Kamnik zaposleni starejši ljudje v primerjavi s straostjo zaposlenih v domžalskem Centru.

Primerjava je še pokazala, da se Centra med seboj ne razlikujeta dosti. Razlike so še najbolj vidne pri naslednjih sklopih:

- zadovoljstvo z delovnim okoljem,
- strokovno usposabljanje in učenje,
- vodenje,
- notranji odnosi,
- notranje komuniciranje in informiranje.

Zaposleni na CSD-ju Kamnik kažejo večje zadovoljstvo z delovnim okoljem kot zaposleni na CSD-ju Domžale. V Kamniku naj bi bilo tudi za strokovno usposabljanje in učenje bolj poskrbljeno, medtem ko so z vodenjem bolj zadovoljni na domžalskem Centru, prav tako tudi z notranjo komunikacijo.

Zaposleni na obeh Centrih so slabo ocenili razmerja plač med zaposlenimi in sklop, vezan na nagrajevanje (predvsem trditev, da za slabo opravljeno delo sledi ustrezna kazen ali graja).

V obeh Centrih zaposleni nekoliko slabše ocenjujejo vzpodbudo za sprejemanje odgovornosti za opravljeno delo s strani svojih nadrejenih.

Meniva, da se vodstvo na CSD-ju Domžale zaveda pomena klime in kulture, saj je direktor Centra prosil, naj mu dovoliva vpogled v najino delo, ker si želi vedeti, na katerih področjih bi se lahko še izboljšali.

Zaposleni na CSD-ju Domžale so zelo slabo ocenili predvsem delovne pogoje (prostorska stiska). Meniva, da je za kvalitetno delo pomembno nemoteno delo, še posebej pri svetovalnem pogovoru, ki ga ima socialni delavec z uporabnikom. Delo je kakovostnejše, če uporabnikom omogočimo varen prostor, kjer ni stalnih telefonskih klicev in vdorov v prostor.

Ob koncu interpretacije podatkov sva se vprašali, od kod dobijo zaposleni tako visoko motivacijo za delo, če so ocenili, da so razmerja med plačami slaba in da je slabo poskrbljeno za nagrajevanje.

Tekom obdelave podatkov sva spoznali, da ima CSD Domžale nekaj drugih pozitivnih dejavnikov, ki vplivajo na boljše vzdušje na Centru in na boljšo motiviranost zaposlenih. Zaposleni v Domžalah zelo dobro ocenjujejo notranje odnose, tako med sodelavci kot med nadrejenimi, dobro ocenjujejo tudi komuniciranje s sodelavci in nadrejenimi med seboj. Pozitivni dejavnik pa je tudi mlad kolektiv. Mladi so kot začetniki namreč bolj motivirani, čeprav še ne čutijo stabilnosti zaposlitve.

9. PREDLOGI

Vodstvo se mora zavedati, da je nezadovoljstvo zaposlenih zaradi nemotiviranosti ovira pri uresničevanju ciljev, kar pa hitro vodi v neustvarjalnost. Zato predlagava, da vodstvo najde določen termin, ko bo na voljo za pomoč in reševanje težav socialnih delavcev, ter naj večkrat organizira različne skupinske aktivnosti.

Predlagava, da vodstvo, v kolikor je zainteresirano za izboljšanje kvalitete življenja v organizaciji, ponudi zaposlenim možnost, da lahko večkrat odkrito izrazijo svoja lastna mnenja in čustva, četudi v obliki anonimne ankete.

Zaželeno bi bilo tudi spodbujanje in organizacija izobraževanja zaposlenih, ne samo prenašanja znanja iz sodelavca na sodelavca.

Motivacijo zaposlenih bi lahko izboljšali z nagrajevanjem kakovostno opravljenega in količinsko določenega dela.

Predvsem domžalskemu Centru bi predlagali, naj čim prej rešijo prostorsko stisko, saj potrebujejo zaposleni pri svojem delu mir in tišino. Lahko bi zaprosili za prostore, ki so bili do nedavnega v lasti Centra za mlade Domžale.

10. POVZETEK

V nalogi sva želeli ugotoviti, kakšni sta klima in kultura na Centru za socialno delo Domžale in na Centru za socialno delo Kamnik, predvsem pa sva hoteli narediti primerjavo med Centroma, saj sva klimo in kulturo začutili, ko sva opravljali praktično usposabljanje na v Domžalah. Najin cilj je bil izvedeti, kakšni sta klima in kultura na drugem centru in ali obstajajo kake razlike med njima, pri čemer so naju zanimala dejanske ocene in stališča zaposlenih.

V teoretičnem delu diplomske naloge sva predstavili splošno znanje o klimi in kulturi v organizacijah in posamezne faktorje, ki klimo in kulturo tudi sestavljajo.

V raziskavi sva želeli odkriti, kako zaposleni na CSD-ju Domžale in CSD-ju Kamnik ocenjujejo posamezne faktorje, kot so:

- primerjava notranjih odnosov,
- primerjava odnosa do kakovosti,
- primerjava odnosa do inovativnosti,
- primerjava zadovoljstva z delovnim okoljem,
- primerjava pripadnosti organizaciji,
- primerjava poznavanja poslanstev, vizije in ciljev,
- primerjava komunikacije,
- primerjava odnosa do izobraževanja,
- primerjava organiziranosti,
- primerjava organizacije,
- primerjava motivacije,
- primerjava nagrajevanja,
- primerjava vodenja.

Raziskava je kvantitativna in vsebuje podatke, pridobljene s pomočjo vprašalnika, ki vsebuje 56 vprašanj. Nanje je odgovorilo 29 zaposlenih na Centru za socialno delo Kamnik in na Centru za socialno delo Domžale. Anketa je bila izvedena anonimno. V raziskavo je bilo vključenih 26 žensk in 3 moški.

Anketa je pokazala, da v obeh Centrih med zaposlenimi prevladujejo ženske. Na CSD-ju Kamnik so zaposleni trije moški, na CSD-ju Domžale pa le eden. Analiza podatkov je pokazala, da so na kamniškem Centru zaposleni starejši ljudje v primerjavi s starostjo zaposlenih na domžalskem Centru, kjer so trije zaposleni stari od 20 do 30 let.

Na obeh Centrih so ocenili, da imajo zaposleni boljši odnos do kakovosti, kot je od njih sicer pričakovano.

Ugotovili sva, da kažejo večjo pripadnost Centru zaposleni v Kamniku, saj so ponosni, da delajo v Centru in bi na delovnem mestu vztrajali kljub nižji plači.

Na obeh Centrih zaposleni ocenjujejo, da so samostojni pri opravljanju svojega dela, prav tako pa nekoliko slabše ocenjujejo tudi vzpodbudo s strani nadrejenih za sprejemanje odgovornosti pri delu.

Zaposleni na CSD-ju Domžale imajo jasneje oblikovano poslanstvo, politiko, cilje in imajo jasnejšo predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje.

Pokazalo se je tudi, da so za delo bolj zavzeti v Domžalah, poleg tega so zaposleni tudi bolje ocenili organiziranost na njihovem Centru v primerjavi z zaposlenimi v Kamniku.

Na CSD-ju Domžale menijo, da zaposleni vzgajajo naslednike, medtem ko njihovi kolegi iz Kamnika ocenjujejo, da ima njihov Center dober sistem usposabljanja.

Zaposleni na CSD-ju Domžale trdijo, da imajo odlično vodenje, da so odnosi med sodelavci in med nadrejenimi v primerjavi z zaposlenimi na CSD-ju Kamnik boljši, enako velja tudi za področje notranjega komuniciranja in informiranja.

Predvsem zaposleni na domžalskem Centru pa so zelo slabo ocenili delovne pogoje (prostorska stiska)

11. LITERATURA

1. Ambrož, B. (1997) Organizacijska kultura, Diplomsko delo. Kranj: FOV
2. Ambrož, B. (1997) Organizacijsko komuniciranje od konfliktov do skupnega pomena. Ljubljana:Gospodarski vestnik.
3. Avison E. David: Information Systems and Anthropology: An Anthropological Perspective on IT and Organisational Culture. Information Technology, People, 8 (1995), 3, str 43-56
4. Bahtijerević-Šiber Fikreta: Organizacijska kultura: operacionalizacija i istraživanje. Revija za sociologiju, Zagreb, 23 (1992), 1-2-, str.27-39.
5. Gilmer,B.H. (1969). Industrijska psihologija. Ljubljana:Cankarjeva založba.
6. Handy,C.B. (1976). Understanding organisations. London:Penguin Books.
7. Jerman, J. (1997). Stres kot faktor kvalitete delovnega življenja. Diplomaska naloga.
8. Kavčič, B., Deškovič,D. (1990) Strategija in uspešnost. Ljubljana:Gospodarski vestnik.
9. Lipičnik, B.: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, (1994).str. 289.
10. Mesec, B.(1992): Management in organizacija v socialnem delu (izbrana poglavja) Ljubljana:Visoka šola za socialno delo
11. Mesec, B.: Metodologija raziskovanja v socialnem delu. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
12. Mesner-Andolšek, D.(1995): Organizacijska kultura. Ljubljana. Gospodarski vestnik, 1995. str. 158
13. Mesner-Andolšek, D.: Organizacijska kultura. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
14. Možina, S et. al.: Management. Radovljica: Založba Didakta, 1994. str. 1072
15. Možina, S.:Osnove vodenja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. str.287
16. Musek, J.(1993): Osebnost in vrednote. Ljubljana: Educy
17. Ovsenik, M., Ambrož, M. (2000): Ustvarjalno vodenje poslovnih procesov. Portorož: Turistica, Visoka šola za turizem.
18. Ovsenik, j. (1999): Stebri nove doktrine organizacije, managementa in organizacijskega obnašanja.. Kranj. Moderna Organizacija.

19. Pertovič, d.: Organizacijska kultura v podjetju Talum. Ljubljana; Fakulteta za družbene vede
20. Ramovš, J. (1995): Slovenska sociala med včeraj in jutri. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka za psihologijo, logoterapijo in antropohigieno.
21. Schein H., E.: The corporate culture survival guide. San Francisco, California: Jossey Bass Inc., Publishers, 1999. str. 199.
22. Schein H., E.: Organizational culture and leadership. San Francisco, California: Jossey Bass Inc., Publishers, 1990.
23. Schneider Benjamin: The people make the place. Personnel psychology, 1987, 40.
24. Tavčar, M.: Vpliv okolij, zlasti kulture notranjega okolja na politiko organizacije- in delo poslovnih delavcev. Organizacija in kadri, Kranj, 1988, 3-4.
25. Toš, N., Hafner-Fink M.: Metode družboslovnega raziskovanja. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1998. str. 217.
26. Vilfan, J.: Model za analizo in spreminjanje organizacijskih kultur. Revija za razvoj, 1990, 8.
27. Vrenk, N. (1997) Kultura in klima v delovni organizaciji. Diplomski naloga

PRILOGE

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani

vpisan na Visoko šolo za socialno delo v štud. letu _____ kot redni/izredni
študent
izjavljam, da sem diplomsko delo z naslovom

napisal samostojno s korektnim navajanjem virov in ob pomoči mentorja

.
Datum:

Podpis:

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani

vpisan na Visoko šolo za socialno delo v štud. letu _____ kot redni/izredni
študent

izjavljam, da sem diplomsko delo z naslovom

napisal samostojno s korektnim navajanjem virov in ob pomoči mentorja

Datum:

Podpis:

VPRAŠALNIK

Spoštovani!

Sva študentki Fakultete za socialno delo. S sledečo anketo želiva ugotoviti, katera so tista glavna področja, ki vplivajo na to, kako zaposleni dojemajo organizacijo in kako se v njej počutijo. V vprašalniku so navedene trditve, ki se nanašajo na različne vidike vašega dojemanja organizacije in njenega delovanja.

Ocenjujete tako, da obkrožite ustrezno številko na desni strani trditve. Ocenjujte tekoče, ne zadržujte se preveč pri posameznih trditvah. Prvi občutek, ki ga dobite ob branju trditve, je navadno najbližje resnici.

Anketa je anonimna.

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

OBKROŽITE

SPOL: M Ž

STAROST: 20–30 let 30–40 let 40–50 let 50–60 let 60 let in več

ODNOS DO KAKOVOSTI

	1	2	3	4	5
Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.					

V naši organizaciji se ceni dobro opravljeno delo.					
Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.					
Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.					
Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.					

INOVATIVNOST, INICIATIVNOST

	1	2	3	4	5
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.					
Zaposlene se vzpodbuja k samoiniciativnosti in samostojnosti.					
Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb.					
Pri nas se vzpodbuja sprejemanje večje odgovornosti za svoje delo.					
Vodje vzpodbujajo samostojnost zaposlenih pri delu.					

ZADOVOLJSTVO Z DELOVNIM OKOLJEM

	1	2	3	4	5
Zaposleni imamo na voljo					

vsa potrebna zaščitna sredstva za varno delo.					
Delovni pogoji (oprema, delovna sredstva, delovni prostori itd.) so dobri.					
Zaposlenim se zaposlitev v organizaciji zdi varna oz. zagotovljena.					
Veselimo se odhoda na delo.					

PRIPADNOST ORGANIZACIJI

	1	2	3	4	5
Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.					
Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.					
Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje.					

POZNAVANJE POSLANSTVA, VIZIJE IN CILJEV

	1	2	3	4	5
Cilji, ki jih morajo zaposleni doseči, so realno postavljeni.					
Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo – dolgoročni razlog obstoja in delovanja.					

Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.					
Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.					
Oddelki imajo jasno zastavljene cilje in ključna področja dela.					

MOTIVACIJA IN ZAVZETOST

	1	2	3	4	5
Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.					
Prizadevamo si za izpolnitev vizije in ciljev.					
Zaposleni smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.					
Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna.					

ORGANIZIRANOST

	1	2	3	4	5
V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene.					
Delovna mesta imajo jasno zastavljene naloge in ključna področja dela.					
V naši organizaciji se dajejo					

samo tiste obljube, ki jih je moč izpolniti.					
Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja.					

STROKOVNA USPOSOBLJENOST IN UČENJE

	1	2	3	4	5
Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.					
Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.					
Zaposleni se, ne glede na starost, delovno dobo in položaj, učimo od drugih.					
Sistem usposabljanja je dober.					

VODENJE

	1	2	3	4	5
Odločitve se sprejemajo na ustreznem nivoju.					
Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.					
V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi – ne le vodje.					
Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.					

Pri nas ni preveč vodstvenih (hierarhičnih) nivojev med vodstvom in operativnimi kadri.					
---	--	--	--	--	--

NOTRANJI ODNOSI

	1	2	3	4	5
V naši organizaciji se ne govori o ljudeh za njihovim hrbtom.					
Med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi.					
Znamo se skupaj zabavati.					
Odnosi med zaposlenimi so dobri.					
V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.					

NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE

	1	2	3	4	5
Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.					
O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.					
Komuniciranje temelji na dialogu.					

Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.					
Zadovoljni smo z informiranostjo v organizaciji.					

NAGRAJEVANJE

	1	2	3	4	5
Učinkovitost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih.					
Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.					
Ljudje so nagrajevani v skladu z rezultati svojega dela.					
Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.					
Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.					

CSD = CSD Kamnik

	N	Minimum	Maximum	Povprečje	Standardna deviacija
v 1: ODNOS DO KAKOVOSTI	13	1,40	4,60	3,3692	1,02906
v 2: INOVATIVNOST, INICIATIVNOST	13	2,20	5,00	3,8462	,86854
v 3: ZADOVOLJSTVO Z DELOVNIM OKOLJEM	13	2,50	5,00	3,9231	,82528
v 4: PRIPADNOST ORGANIZACIJI	13	1,33	4,67	3,2821	1,06150
v 5: POZNAVANJE POSLANSTVA, VIZIJE IN CILJEV	13	1,60	5,00	3,4923	1,04440
v 6: MOTIVACIJA IN ZAVZETOST	13	2,25	5,00	3,5385	,79612
v 7: ORGANIZIRANOST	13	1,00	5,00	3,0769	1,20496
v 8: STROKOVNA USPOSOBLJENOST IN UČENJE	13	2,75	5,00	4,1154	,76114
v 9: VODENJE	12	1,20	4,40	2,7000	,99636
v 10: NOTRANJI ODNOSI	12	1,40	4,20	3,0000	,94964
v 11: NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE	12	1,00	3,80	2,5000	,91254
v 12: NAGRAJEVANJE	13	1,20	4,00	2,4769	,83880
SKUPAJ	13	2,03	4,08	3,2934	,70409

CSD = CSD Domžale

	N	Minimum	Maximum	Povprečje	Standerdna deviacija
v 1: ODNOS DO KAKOVOSTI	16	2,60	4,80	3,7250	,61914
v 2: INOVATIVNOST, INICIATIVNOST	16	2,80	5,00	3,9625	,65815
v 3: ZADOVOLJSTVO Z DELOVNIM OKOLJEM	16	1,25	4,25	3,0469	,76496
v 4: PRIPADNOST ORGANIZACIJI	16	2,00	4,33	3,2500	,62657
v 5: POZNAVANJE POSLANSTVA, VIZIJE IN CILJEV	16	2,40	4,40	3,6375	,61631
v 6: MOTIVACIJA IN ZAVZETOST	16	2,00	4,50	3,5156	,60875
v 7: ORGANIZIRANOST	16	2,50	5,00	3,7031	,64043
v 8: STROKOVNA USPOSOBLJENOST IN UČENJE	16	2,25	5,00	3,5469	,70249
v 9: VODENJE	16	3,00	5,00	4,0250	,60608
v 10: NOTRANJI ODNOSI	16	1,40	5,00	3,7750	,88807
v 11: NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE	16	2,60	4,80	3,8000	,59330
v 12: NAGRAJEVANJE	16	,80	3,60	2,7125	,80654
SKUPAJ	16	2,82	4,44	3,5583	,43530

	CSD	N	Povprečje	Standardna deviacija	Standardna napaka
v 1: ODNOS DO KAKOVOSTI	1,00 CSD Kamnik	13	3,3692	1,02906	,28541
	2,00 CSD Domžale	16	3,7250	,61914	,15478
v 2: INOVATIVNOST, INICIATIVNOST	1,00 CSD Kamnik	13	3,8462	,86854	,24089
	2,00 CSD Domžale	16	3,9625	,65815	,16454
v 3: ZADOVOLJSTVO Z DELOVNIM OKOLJEM	1,00 CSD Kamnik	13	3,9231	,82528	,22889
	2,00 CSD Domžale	16	3,0469	,76496	,19124
v 4: PRIPADNOST ORGANIZACIJI	1,00 CSD Kamnik	13	3,2821	1,06150	,29441
	2,00 CSD Domžale	16	3,2500	,62657	,15664
v 5: POZNAVANJE POSLANSTVA, VIZIJE IN CILJEV	1,00 CSD Kamnik	13	3,4923	1,04440	,28966
	2,00 CSD Domžale	16	3,6375	,61631	,15408
v 6: MOTIVACIJA IN ZAVZETOST	1,00 CSD Kamnik	13	3,5385	,79612	,22081
	2,00 CSD Domžale	16	3,5156	,60875	,15219
v 7: ORGANIZIRANOST	1,00 CSD Kamnik	13	3,0769	1,20496	,33420
	2,00 CSD Domžale	16	3,7031	,64043	,16011
v 8: STROKOVNA USPOSOBLJENOST IN UČENJE	1,00 CSD Kamnik	13	4,1154	,76114	,21110
	2,00 CSD Domžale	16	3,5469	,70249	,17562
v 9: VODENJE	1,00 CSD Kamnik	12	2,7000	,99636	,28762
	2,00 CSD Domžale	16	4,0250	,60608	,15152
v 10: NOTRANJI ODNOSI	1,00 CSD Kamnik	12	3,0000	,94964	,27414
	2,00 CSD Domžale	16	3,7750	,88807	,22202
v 11: NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE	1,00 CSD Kamnik	12	2,5000	,91254	,26343
	2,00 CSD Domžale	16	3,8000	,59330	,14832
v 12: NAGRAJEVANJE	1,00 CSD Kamnik	13	2,4769	,83880	,23264
	2,00 CSD Domžale	16	2,7125	,80654	,20163
SKUPAJ	1,00 CSD Kamnik	13	3,2934	,70409	,19528
	2,00 CSD Domžale	16	3,5583	,43530	,10882