

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA ORGANIZACIJSKE KLIME ZAPOSLENIH NA  
PRIMERU DOMA STAREJŠIH OBČANOV**

Ljubljana, marec 2014 MARUŠA EBERLINC

## IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Maruša Eberlinc, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Analiza organizacijske klime zaposlenih na primeru doma starejših občanov, pripravljene v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Zupan Nade.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
  - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
  - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis avtorice: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 ORGANIZACIJSKA KLIMA</b> .....	<b>2</b>
1.1 Opredelitev pojma organizacijske klime .....	3
1.2 Vrste klime .....	5
1.3 Vpliv organizacijske klime na vedenje ljudi.....	6
1.4 Dimenzije organizacijske klime.....	7
1.4.1 Odnos do kakovosti.....	8
1.4.2 Inovativnost, iniciativnost .....	9
1.4.3 Motivacija in zavzetost.....	9
1.4.4 Pripadnost organizaciji.....	10
1.4.5 Notranji odnosi.....	10
1.4.6 Strokovna usposobljenost in učenje .....	10
1.4.7 Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev .....	11
1.4.8 Vodenje .....	11
1.4.9 Organiziranost .....	12
1.4.10 Notranje komuniciranje in informiranje.....	12
1.4.11 Razvoj kariere .....	13
1.4.12 Nagrajevanje.....	13
1.4.13 Zadovoljstvo pri delu .....	14
1.5 Organizacijska klima in organizacijska kultura.....	14
1.6 Ugotavljanje organizacijske klime.....	15
1.7 Spreminjanje organizacijske klime .....	18
<b>2 RAVNANJE Z LJUDMI PRI DELU</b> .....	<b>20</b>
2.1 Modeli ravnanja z ljudmi pri delu.....	23
2.2 Kaj vse vpliva na ravnanje z ljudmi pri delu .....	24
2.3 Aktivnosti ravnanja z ljudmi pri delu, ki vplivajo na organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih.....	24
2.3.1 Vodenje .....	25
2.3.2 Motiviranje in nagrajevanje .....	25
2.3.3 Komuniciranje.....	30

2.3.4	Usposabljanje in izobraževanje .....	31
2.3.5	Razvoj kariere .....	31
2.3.6	Spremljanje uspešnost zaposlenih .....	32
<b>3</b>	<b>ANALIZA ORGANIZACIJSKE KLIME ZAPOSLENIH V IZBRANEM DOMU STAREJŠIH OBČANOV .....</b>	<b>32</b>
3.1	Predstavitev izbranega doma starejših občanov .....	33
3.1.1	Poslanstvo in strateški cilji doma .....	34
3.1.2	Organiziranost doma .....	35
3.1.2.1	Zaposleni in organizacija.....	35
3.1.2.2	Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih.....	37
3.1.2.3	Komunikacija z zaposlenimi .....	37
3.2	Namen in cilji raziskave.....	38
3.3	Metoda raziskovanja .....	38
3.4	Analiza organizacijske klime .....	39
3.4.1	Odnos do kakovosti.....	42
3.4.2	Inovativnost, iniciativnost .....	43
3.4.3	Motivacija in zavzetost.....	44
3.4.4	Pripadnost zavodu .....	45
3.4.5	Strokovna usposobljenost in izobraževanje .....	46
3.4.6	Notranji odnosi .....	47
3.4.7	Poslanstvo, vizija in cilji zavoda.....	48
3.4.8	Organiziranost .....	49
3.4.9	Vodenje .....	50
3.4.10	Komuniciranje in informiranje.....	51
3.4.11	Razvoj kariere .....	52
3.4.12	Nagrajevanje.....	53
3.5	Ključne ugotovitve in predlogi za izboljšavo .....	56
	<b>SKLEP .....</b>	<b>60</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>62</b>

## KAZALO SLIK

Slika 1: Organizacijska klima, vzdušje, ozračje kot integracijski koncept v vedenju organizacije.	4
Slika 2: Model organizacijske kulture, organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih .....	15
Slika 3: Tržna vrednost podjetja.....	21
Slika 4: Proces ravnanja s kadri .....	22
Slika 5: Oblike nagrajevanja .....	28
Slika 6: Organizacijska shema izbranega doma starejših občanov .....	36
Slika 7: Struktura anketirancev po spolu za leto 2010 .....	40
Slika 8: Struktura anketirancev po starosti za leto 2010 .....	40
Slika 9: Struktura anketirancev po spolu za leto 2011 .....	40
Slika 10: Struktura anketirancev po starosti za leto 2011 .....	40
Slika 11: Struktura anketirancev po spolu za leto 2012 .....	41
Slika 12: Struktura anketirancev po starosti za leto 2012 .....	41
Slika 13: Povprečne ocene trditev povezanih z dimenzijo odnos do kakovosti.....	43
Slika 14: Povprečne ocene trditev povezanih z dimenzijo inovativnost in iniciativnost.....	44
Slika 15: Povprečne ocene trditev povezanih z dimenzijo motivacija in zavzetost.....	45
Slika 16: Povprečne ocene trditev povezanih z dimenzijo pripadnost zavodu .....	46
Slika 17: Povprečne ocene trditev povezanih z dimenzijo strokovna usposobljenost in izobraževanje .....	47
Slika 18: Povprečne ocene trditev povezanih z dimenzijo notranji odnosi.....	48
Slika 19: Povprečne ocene trditev povezanih z dimenzijo poslanstvo, vizija in cilji zavoda ..	49
Slika 20: Povprečne ocene trditev povezanih z dimenzijo organiziranost.....	50
Slika 21: Povprečne ocene trditev povezanih z dimenzijo vodenje .....	51
Slika 22: Povprečne ocene trditev povezanih z dimenzijo komuniciranje in informiranje .....	52
Slika 23: Povprečne ocene trditev povezanih z dimenzijo razvoj kariere.....	53
Slika 24: Povprečne ocene trditev povezanih z dimenzijo nagrajevanje .....	54
Slika 25: Primerjava dimenzij organizacijske klime med leti 2010, 2011 in 2012.....	55



## UVOD

Dandanes smo priča vedno večji globalizaciji, skrajševanju življenjskih ciklov proizvodov, strmemu naraščanju deleža storitvenih dejavnosti. Proizvodni procesi postajajo vse bolj mehanizirani in avtomatizirani, pospešeni razvoj informacijske tehnologije nam omogoča obdelavo ogromnih količin podatkov ter dostop do velikega števila informacij. V takih razmerah postajajo ključni faktor uspeha predvsem ljudje s svojim znanjem in pripravljenostjo, da to znanje tudi uporabijo v korist podjetja (Merkač – Skok, 2005, str. 23). Zaradi tega dejstva se danes tudi vse bolj poudarja, da zaposleni (predvsem intelektualni delavci) ne predstavljajo strošek, zato jih moramo obravnavati kot dragoceno sredstvo.

Vsaka organizacije si želi imeti čim boljšo poslovno učinkovitost in biti čim bolj uspešna ali drugače povedano, delati stvari prav in delati prave stvari. Ta želja pa se jim bo izpolnila, če bodo imeli dobre zaposlene. Toda to na žalost pogosto spregledajo. Plače so resda strošek, toda zaposleni so premoženje organizacij, in to edino premoženje, ki vsako popoldne ali večer odide iz organizacije in se vanjo vrača. V organizaciji obravnavamo zaposlene kot poslovni vir in naložbo. Iz tega ugotovimo, da mora vodstvo ravnati z njimi z enakim pristopom in v skladu s poslovno strategijo, kot z vsemi drugimi poslovnimi področji v organizaciji.

Tržno vrednost delujoče organizacije sestavljata finančni ter intelektualni kapital. V intelektualni kapital štejemo intelektualne delavce (angl. *knowledgeworker*), kupce, dobavitelje, prepletene notranje procese med poslovnimi funkcijami, neprestane inovacije in globalizacijo. Intelektualni kapital nato delimo na strukturni kapital, ki je v lasti podjetja ter na človeški kapital. Obseg človeškega kapitala v podjetju je odvisen od vsakega posameznika, zato vrednotenje človeškega kapitala postaja osrednja naloga kadrovske funkcije.

Psihološko ozračje v organizaciji, ki ga zaznavajo njeni člani, imenujemo organizacijska klima (Gruban, 1999, str. 17). Zaposlenim predstavlja okolje, v katerem opravljajo svoje delo in se počutijo varne. Vlaganje v ljudi je pomembna naložba za prihodnost organizacije. Le-ta je odvisna tudi od organiziranosti in kakovosti zaposlenih. "Če hoče biti organizacija danes uspešna, mora biti drugačna, neposnemljiva. Drugačnost pa zagotavljajo samo ljudje. Vse drugo je mogoče posnemati. Sposobni ljudje z znanjem so edina prava konkurenčna sposobnost podjetja" (Gruban, 1999, str. 17).

Dobra organizacijska klima je vedno bolj pomemben faktor, ki vpliva na uspešnost vsakega kolektiva, ne glede na to, kakšno dejavnost ta opravlja. Glede na to, da sem se odločila, obravnavati področje neprofitne organizacije – javni zavod, je tudi način izbire vprašanj za ugotavljanje organizacijske klime ter vrednotenja kasnejših rezultatov nekoliko drugačen kot pri profitnih organizacijah. Pri slednjih se išče povezava med organizacijsko klimo in poslovnimi rezultati. Tu pa je predvsem pomembno izpolnjevanje potreb varovancev zavoda na čim višji možni kakovostni ravni, kajti le dobro razpoloženi in za delo motivirani delavci v

zavodu so pogoj za doseganje strokovnih in poslovnih ciljev. Danes je preveč ljudi, ki jih njihovo delo ne veseli in se vsako jutro z nezadovoljstvom odpravijo v službo.

Pri profitnih organizacijah nam ponavadi že ekonomski rezultati dajejo vedeti, da je nekaj v sami organizaciji narobe, in šele takrat se ponavadi organizacije odločajo za različne metode ugotavljanja organizacijske klime. V mojem primeru si tega čakanja enostavno ne morejo privoščiti, saj je edini pravi kazalec uspešnega dela zadovoljstvo varovancev, za katerega je pogoj zadovoljstvo zaposlenih. Te podatke lahko pridobimo z ugotavljanjem organizacijske klime med zaposlenimi. Glavni cilj tega magistrskega dela je merjenje organizacijske klime v domu starejših občanov z namenom povečanja zavedanja pomena povezanosti organizacijske klime in razvoja človeških virov v organizaciji. Organizacijska klima so zaznave vseh tistih vidikov delovnega okolja (procesi, pravila in odnosi), ki so članom organizacije pomembni.

Za obravnavo organizacijske klime sem se odločila predvsem zato, ker se še vedno vse preveč organizacij ne zaveda pomena organizacijske klime za njihovo uspešnost. Preveč so obremenjeni z vsakdanjimi problemi in dogajanjem v organizaciji, da bi se osredotočili na vrednote, želje, prepričanja in zadovoljstvo zaposlenih. Zaradi neprimerne organizacijske klime se lahko zgodi, da v organizaciji propade sicer finančno in tehnično odličen projekt. Cilj magistrskega dela je bil predstaviti pomen človeškega dejavnika v zavodu in raziskati področje organizacijske klime. Kot praktičen primer sem analizirala organizacijsko klimo na primeru doma starejših občanov. Analizo organizacijske klime sem naredila na podlagi vrnjenih vprašalnikov. Med zaposlene sem razdelila 130 vprašalnikov. Nazaj sem dobila 70 izpolnjenih vprašalnikov. Nekaj vprašalnikov ni bilo razdeljenih zaradi odsotnosti zaposlenih, nekaj jih pa vprašalnikov ni vrnilo. Izvedla sem tudi intervju z direktorico doma starejših občanov. Za intervju sem se odločila, da še boljše analiziram organizacijsko klimo v izbranem domu starejših občanov. Klima vpliva na zadovoljstvo zaposlenih oziroma njihovo zadovoljstvo vpliva na to, kako doživljajo klimo v organizaciji. Zanimalo me je, kakšna spoznanja in definicije so se razvile v razmišljanjih o organizacijski klimi ter kako so povezana z mojimi osebnimi opazovanji.

Magistrsko delo je razdeljeno na štiri poglavja. Uvodu sledi poglavje, v katerem je opredeljen pojem organizacijske klime, vrste organizacijskih klim, vpliv organizacijske klime na vedenje ljudi, njene dimenzije, primerjava pojmov organizacijske klime in organizacijske kulture, ugotavljanje in spreminjanje organizacijske klime. V drugem poglavju je opredeljeno vse, kar je povezano s pojmom ravnanje z ljudmi pri delu. Cilj tretjega poglavja je predstaviti praktičen primer analize organizacijske klime zaposlenih v izbranem domu starejših občanov.

## **1 ORGANIZACIJSKA KLIMA**

V strokovni literaturi je navedenih veliko izrazov za označevanje klime: organizacijska klima, organizacijska kultura, psihološka klima, osebnost podjetja, delovna klima itd. Avtorji menijo, da navedeni izrazi pomenijo isto, drugi jim očitajo, da pojmov ne poznajo, tretji iščejo



skupne točke, ki jih zajemajo ti pojmi (Lipičnik, 1998, str. 3). V naslednjem podpoglavju navajam različne opredelitve pojma klime.

## **1.1 Opredelitev pojma organizacijske klime**

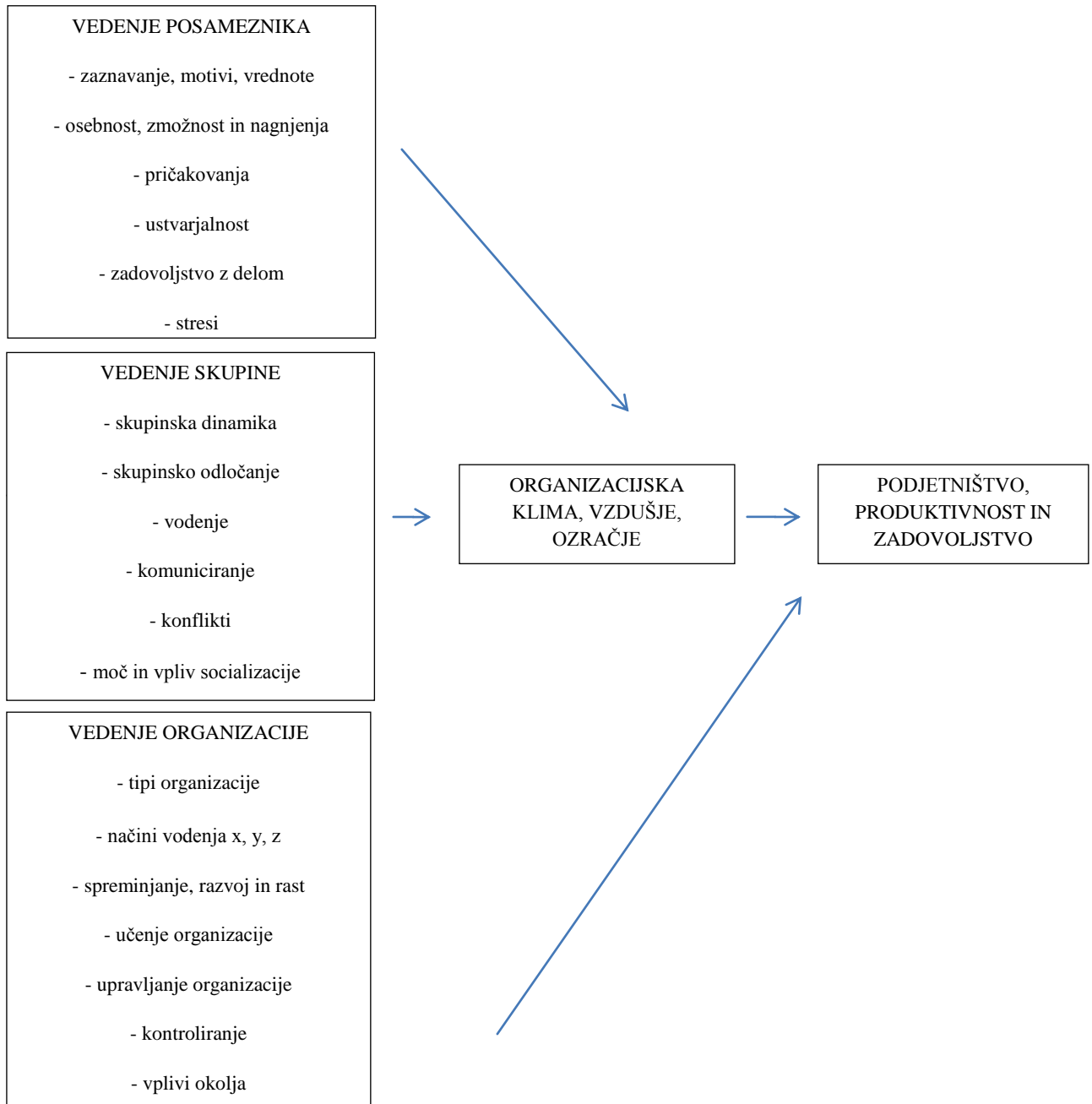
Pri oblikovanju organizacijske strukture se predvidi posamezna delovna mesta, pripadajoče delovne naloge in odnose med temi delovnimi mesti. Ob zaposlitvi delovnega mesta se od delavca pričakuje določeno vedenje glede na naloge in delovno skupino, ki ji pripada. Na vedenje ljudi vplivajo različni dejavniki, ki jih težje predvidimo, saj se v praksi pogosto izkaže, da se ljudje vedejo drugače od naših pričakovanj. Eden takšnih dejavnikov pa je tudi klima v organizaciji (Lipičnik, 1998, str. 73). Gilmer (v Lipičnik, 1998, str. 73) je ugotovil, da se organizacije med seboj razlikujejo zaradi klime. Organizacije se ne razlikujejo le po fizični strukturi, pač pa tudi po tem, kakšna stališča in vedenja najdemo pri ljudeh. Po njegovem mnenju so te razlike povezane s psihološkimi strukturami. Nekateri ljudje naj bi bili zadovoljni s svojim delovnim mestom včasih iz istih razlogov, zaradi katerih so drugi nezadovoljni. Tako naj bi delovne zahteve in individualne osebnosti v medsebojni interakciji ustvarjale klimo, ki je zelo pomembna za organizacijo in posameznike. Termin klima torej zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo. Klima je skupno ime za način vedenja ljudi in zaznavanje medsebojnih odnosov, ki ima zaznavno posledico, v našem primeru – dober ali slab rezultat (Lipičnik, 1998, str. 74). Poleg tega pa ta posledica za to organizacijo ni nespremenljiva, vsi jo vidijo kot nekaj navadnega, razen tistih, ki se tej klimi še niso prilagodili. Iz tega sklepamo, da se človek klimi lahko prilagodi. Prilagodljivost je sicer zelo koristna, če se posameznik prilagaja tisti klimi, ki mu omogoča boljše prihodnost, boljše življenje ali kar sam čuti, da mora doseči. Prilagodljivost klimi je lahko tudi škodljiva, če gre za klimo, ki škoduje človeku. V takšnih primerih se pojavljajo upravičene želje po spreminjanju klime. Pri tem predpostavljamo, da bomo spremenjeno klimo lahko uveljavili na račun človekove prilagodljivosti (Lipičnik, 1998, str. 74).

Organizacijska klima je tako imenovani psihološki mehurček, ki obkroža delo (Jones-Bearley, 1995) in temelji na ustvarjeni subjektivni predstavi o organizaciji, na kar pa vplivajo procesi, viri, kultura, strukture, kapital in podobno. Iz tega sklepamo, da je klima stranski produkt delovanja organizacijske strukture in njenih elementov ter obenem determinanta njene učinkovitosti (Mihalič, 2007, str. 8).

Organizacijska oziroma psihosocialna klima se definira kot percepcija vseh elementov delovnega okolja (dogodki, postopki, pravila, odnosi), ki so članom organizacije psihološko smiselni oziroma pomembni. Pri raziskovanju klime je torej referenčni okvir organizacija kot celota (Kunšek, 2003, str. 19). Organizacijska klima opisuje stanje organizacije ali njenih delov (glej Sliko 1). Je kvaliteta organizacijskega notranjega okolja, ki jo ločuje od drugih organizacij, je rezultat vedenja in počutja članov organizacije, je sprejeta pri članih

organizacije, je temelj za interpretiranje situacije in je vir vzpodbud za usmerjanje aktivnosti (Možina, 1994, str. 146).

*Slika 1: Organizacijska klima, vzdušje, ozračje kot integracijski koncept v vedenju organizacije*



*Vir: S. Možina, Osnove vodenja, 1994, str. 147.*

Organizacijska klima pomeni percepcijo – zaznave, kako zaposleni dojemajo lastno združbo in kako dojemajo svoje možnosti in pogoje dela. Posamezniki zaznavajo lastnosti združbe v okviru svojih lastnih vrednot, ki so pomembne za lastnost blagostanja. Govorimo o psihološki klimi na ravni posameznika. Ko so zaznave skupne večjemu številu ljudi v združbi, govorimo o organizacijski klimi (Neal, West & Patterson, 2000, str. 5).

James in Johnes(2000) povzemata, da je klima set celotnih zaznav, ki jih imajo posamezniki o svojem organizacijskem okolju. Je vsota občutkov o dejanskih dogodkih, ki je zasnovana na interakciji med dejanskimi dogodki in percepcijo teh dogodkov (Ashkanasy, Wilderom&Peterson, 2000, str. 2).

Za spreminjanje neustrezne in nezaželeno klime, jo je potrebno najprej preučiti. Nezaželenost klime je pri tem določena z nezaželenim vedenjem ljudi. Ali drugače, če se ljudje ne obnašajo skladu s pričakovanji in potrebami, smo del krivde za to pripravljene pripisati tudi neustrezni klimi. Vendar je zanimivo to, da v nasprotnem primeru, ko se ljudje zaželeno vedejo, vidimo osnovne razloge za to v njihovi osebnosti (Lipičnik, 1998, str. 75).

Preučiti klimo pomeni ugotoviti njene značilne dimenzije, vzroke za njen nastanek in posledice, ki jih ima na vedenje ljudi oziroma uporabo njihovih značilnosti (Lipičnik, 1998, str. 75).

Pri klimi gre za najbolj površinski in očitni izraz stanja in procesov v organizaciji, zato štejemo med indikatorje klime tista znamenja, kojih lahko opazimo že pri prvem stiku z organizacijo in nato še s podrobno analizo. Indikatorji zadovoljstva z delom so predvsem razvidni iz deleža fluktuacije in absentizma ter pogostosti pritožb zaposlenih (Benett, 1998, str. 72).

Rus (2004, str. 204) trdi, da je socialna klima vzdušje, ki prevladuje v določeni skupini in je neločljivo povezana s strukturo in procesi, predvsem pa z ljudmi in z njihovimi osebnostnimi značilnostmi (sposobnosti, temperament, značaj, vrednote, stališča in motivacija).

## **1.2 Vrste klime**

V različnih organizacijskih strukturah se oblikujejo specifične organizacijske klime. Pri tem nastajajo ožja področja klim, ki jih lahko pripisujemo obnašanju ljudi v organizaciji. Lipičnik (1998, str. 74) opredeljuje ožja področja klime na: motivacijsko klimo, inovativno klimo, podjetniško klimo, organizacijsko klimo, raziskovalno klimo itd. Imena ožjega področja klime običajno izhajajo iz obnašanja ljudi. Tam, kjer mislijo, da jih iz zagate lahko izvleče le ustvarjalnost, posvečajo precej pozornosti ustvarjalni klimi, tam, kjer šepa motivacija, si prizadevajo raziskati motivacijsko klimo itd. Tam, kjer vse steče kot po maslu, pa se klime komaj zavedajo. Njihova klima je le trenutna in pogojena s trenutnim počutjem delavca in ne izhaja iz njegove življenjske nujnosti.

Burton, Lauridsen in Obel (1999, str. 3) na podlagi svoje empirične študije trdijo, da sta dve primarni dimenziji organizacijske klime: odpor do sprememb in napetost. Odpor do sprememb je v zdajšnjem času bistvenega pomena, saj je Lewinov pristop Burton, Lauridsen in Obel (1999, str. 3) (odmrzni - spremeni – zamrzni) ob hitrem tempu življenja prepočasen in

predrag. Nizek odpor do sprememb omogoča organizacijam, da so v svojem okolju odzivne. Dobro je, da se spremembe dogajajo stalno in neprestano. Spremembe morajo biti načrtovane, iz česar sledi, da jih je lažje načrtovati redno kot pa pretrgano oziroma v presledkih. Ob hitrem tempu življenja posamezniki v organizacijah želijo nizko napetost, medtem ko Burton, Lauridsen in Obel (1999, str. 3) menijo, da ta lastnost ni odločilna. Menijo, da je napetost sestavljena iz sledečih faktorjev: zaupanja, konfliktov, morale, enakosti nagrad, kredibilnosti vodje in iskanj "grešnega kozla". Napetost vsebuje stres in ravnotežje teh faktorjev. Neka raven napetosti je nujna za učenje, saj nam ustvarja ravnotežje med raziskovanjem in izkoriščanjem znanja. Iz tega je moč sklepati, da je neka raven napetosti za organizacije, ki želijo živeti, potrebna.

Burton, Lauridsen in Obel (1999, str. 9) so določili štiri različne oblike organizacijske klime:

- razvojna klima (angl. *DevelopmentalClimate*), za katero so značilni visoko zaupanje, nizka napetost in majhen odpor do sprememb,
- racionalna oziroma razumska klima (angl. *RationalGoalClimate*), za katero so značilni nizko zaupanje, visoka napetost in velik odpor do sprememb,
- klima notranjih procesov (angl. *InternalProcessClimate*), za katero so značilni nizko zaupanje, visoka napetost in velik odpor do sprememb,
- skupinska klima (angl. *GroupClimate*), kjer se pojavljajo visoko zaupanje, nizka napetost in velik odpor do sprememb.

Glede na okoliščine in možnosti je lahko vsaka izmed njih primerna in učinkovita, vendar ima zaradi hitrega tempa življenja majhen odpor do sprememb prioriteto.

### **1.3 Vpliv organizacijske klime na vedenje ljudi**

Vpliv klime na človekovo vedenje oziroma izražanje njegovih zmožnosti ni neposreden (Lipičnik, 1998, str. 74). Ne moremo trditi, da je klima vzrok za slabe rezultate v organizaciji, v kateri so ljudje nesposobni ali pa ne znajo delati, pač pa sta nesposobnost in neznanje delavcev dve značilni lastnosti klime. Poleg tega pa ta posledica za to organizacijo ni nespremenljiva, ni nenormalna, vsak jo vidi kot nekaj navadnega, razen tisti, ki se tej klimi še ni prilagodil. To pomeni, da se človek klimi lahko prilagodi. Prilagodljivost je sicer zelo koristna, če se človek prilagaja tisti klimi, ki mu omogoča boljše življenje, boljšo prihodnost ali kar čuti, da mora doseči. Lahko pa je ta prilagodljivost klimi tudi škodljiva, če gre za klimo, ki škoduje človeku. V takšnih primerih se pojavljajo upravičeno želje po spreminjanju klime. Pri tem predpostavljamo, da bomo spremenjeno klimo lahko uveljavili na račun človekove prilagodljivosti (Lipičnik, 1998, str. 74).

Na vedenje v organizaciji vpliva tudi razsežnost osebnosti zaposlenih, ki nam pomagajo spoznati, kakšna klima je značilna za posamezno organizacijo. Vsaka razsežnost osebnosti

zaposlenih vključuje večje število osebnostnih lastnosti, največkrat pa različni avtorji navajajo pet pomembnejših razsežnosti osebnosti, kot so (Nastran, 1994, str. 250) :

- ekstrovertnost (priljubljen, družaben, ambiciozen),
- čustvena nestabilnost (prestrašen, zaskrbljen, negotov),
- naklonjenost (prijazen, kooperativen, tolerant, prilagodljiv),
- natančnost (odgovoren, vztrajen, zanesljiv, delaven),
- sprejemljivost za izkušnje (iznajdljiv, kultiviran, širokega mišljenja).

Vedenje posameznikov lahko preučujemo skozi vključenost posameznika v skupino, kjer se v njej razvija določena socialna klima in se posameznik tej klimi prilagodi ali pa tudi ne. Socialna klima je odvisna od objektivnih značilnosti skupine (učinkovitost skupine, velikost, struktura), reflektira pa se v doživljanju in percepciji članov skupine (Nastran Ule, 1994, str. 250).

Čeprav je objektivna lastnost skupine, vključuje tudi izrazito psihološki, subjektivni aspekt, predvsem zato, ker doživljanje socialne klime vpliva na obnašanje, aktivnost in učinkovitost posameznikov in skupine kot celote. Prisotnost ali odsotnost objektivnih in subjektivnih kazalcev govori o določeni socialni klimi v skupini (Nastran Ule, 1994, str. 250).

#### **1.4 Dimenzije organizacijske klime**

Klime ni treba iskati, ker ta zmeraj je. Tudi ni treba ugotavljati, katere dimenzije klime so prisotne in katere ne. Vse dimenzije, ki odražajo organizacijsko klimo, so zmeraj prisotne. Vprašanje je le, katere nas zanimajo. Zato moramo o posameznih dimenzijah klime predpostaviti in ugotoviti, kaj se z njimi dogaja, da bi lahko skleпали na del klime, ki nas zanima (Lipičnik, 1998, str. 75).

Stringer, ki je skupaj z Litwinom eden ključnih raziskovalcev organizacijske klime, že leta 1968 v delu "*Motivationandorganizationalclimate*" predstavi devet dimenzij organizacijske klime (Stringer, 2002, str. 10). Kasneje zasledimo v njenih publikacijah številne različne opredelitve dimenzij klime. Leta 2002 Stringer kompleksnost organizacijskih razmer razdeli v šest dimenzij organizacijske klime: organiziranost, odgovornost, nagrade, standardi, skladnost in podpora v organizaciji ter moštveni duh (Stringer, 2002, str. 10).

Preučevanja organizacijske klime je smiselno takrat, ko izberemo tiste dimenzije, ki obstajajo v določeni organizaciji ter so močno prisotne in seveda najbolj vplivajo na klimo v organizaciji.

Ker si pri pisanju magistrskega dela pomagam z vprašalnikom »Primerjalno raziskovanje organizacijske klime v slovenskih organizacijah,« imenovan Slovenska organizacijska klima

(v nadaljevanju SIOK), bom opredelila dimenzije organizacijske klime, ki so vključene v omenjenem vprašalniku.

Osnovne dimenzije organizacijske klime, ki so vključene v vprašalnik pri projektu SIOK so naslednje:

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

#### **1.4.1 Odnos do kakovosti**

Ko preučujemo to dimenzijo, skušamo ugotoviti, ali se zaposleni zavedajo, da so vplivni in odgovorni tako pri ravnanju z okoljem kot pri doseganju standardov kakovosti, ugotavljamo odnos zaposlenih do drugih sodelavcev in oddelkov v družbi.

Kakovost je celota vseh aktivnosti in opravil, ki se neposredno kažejo v obliki proizvodov in storitev (Devetak & Vukovič, 2002, str. 287).

Jasno opredeljene zahteve, ki jih mora storitev oziroma določeni izdelek izpolnjevati, so osnova za merjenje kakovosti. Če te zahteve ne izpolnjujejo zahtev uporabnika, jih je potrebno spremeniti. Kakovost ni neposredno povezana s ceno, saj je izdelek nižjega kakovostnega razreda, ki ustreza zahtevam tega razreda, ravno tako kakovosten kot izdelek višjega cenovnega razreda, ki ustreza tem višjim zahtevam (Crosby, 1991, str. 16).

Pomembno je, da delo vsakdo opravi kvalitetno že prvič. Namesto kontrole kvalitete se govori o zagotavljanju kvalitete. Glavno vlogo pri tem igra zlasti vodstvo (Rozman & Rusjan, 1995, str. 262). Tako se je razvilo tudi certificiranje kakovosti, t.i. ISO standardi, z namenom racionalizacije poslovnih odnosov, da bi se izognili presojam kupcev pri dobaviteljih oziroma zmanjšali njihovo število. Dejanje izvaja tretja stranka, neodvisni organ, ki na podlagi presoje izda certifikat, nato pa opravlja redne vsakoletne preglede, ki pokažejo, kako podjetje

certifikat vzdržuje. Zgodi se tudi, da ga izgubi, če ne izpolnjuje pogojev oziroma zahtev določenega standarda ali drugega normativnega dokumenta. Velikokrat se namreč zgodi, da so v podjetju, ki je želelo pridobiti certifikat, preprosto nekomu naložili, da je vodil projekt, vendar je kakovost stvar celotne organizacije integralen del celotnega poslovanja (Stražičar, 2001, str. 17).

#### **1.4.2 Inovativnost, iniciativnost**

"Inovativnost je lastnost ljudi. Osnova za inovacijo je invencija. Invencija je vsaka nova zamisel, ki obeta korist; inovacija iz nje nastane, ko jo kdo razvije do popolne uporabnosti in ko jo poleg tega odjemalci sprejmejo, kupijo in uporabijo ter omogočajo avtorju, izdelovalcu in prodajalcu zaslužek, ker jo štejejo za koristno" (Likar et al., 2000, str. 7).

Inoviranje je snovanje novosti oziroma novih ključnih zmožnosti podjetja, da bi le-ta lahko ohranjala konkurenčnost tudi v prihodnje (Tavčar, 2006, str. 134).

Iniciativnost pomeni iskanje novih priložnosti in poti. Ljudje, ki imajo to lastnost, da znajo izkoristiti priložnosti, sledijo ciljem in pri tem upoštevajo tisto, kar se od njih zahteva in pričakuje, so sposobni pritegniti in spodbuditi druge z neobičajnimi, smelimi načeli (Možina et al., 2002, str. 513).

#### **1.4.3 Motivacija in zavzetost**

Motivacija je stopnja prostovoljne pripravljenosti posameznika za napor, za doseg določenega cilja, ob hkratni zadovoljitvi individualnih potreb (Ferjan, 1999, str. 112).

Motivacija je povezana z delom človeka kot tudi z vso človekovo aktivnostjo. Večinoma se avtorji strinjajo, da ni človekove aktivnosti, ki ne bi bila motivirana.

Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob znanju in določenih sposobnostih delajo. Brez motivacije človek ne more zadovoljiti svojih potreb in storiti nobene aktivnosti. Zelo pomembna je motivacija za delo. Človeku pomaga, da uresniči svoje cilje in cilje organizacije, v kateri je zaposlen. Motivacijo uporabljajo managerji kot orodje za krmiljenje človekove aktivnosti v zaželeno smer. Vse to je proces, ki mu rečemo motiviranje (Lipičnik, 1996, str. 191).

Motivirani zaposleni delujejo usklajeno in pripomorejo k doseganju skupnih ciljev. Zaposleni, ki niso motivirani za svoje delo, niso učinkoviti za podjetje. S svojim delovanjem ne morejo zadovoljiti svojih potreb in doseči ciljev, zato postanejo pasivni in frustrirani, večkrat tudi sovražno nastrojeni (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 237).

#### **1.4.4 Pripadnost organizaciji**

Podjetja imajo problem, da najdejo sposobne zaposlene, prav tako pa je te sposobne zaposlene težko motivirati, da ne zapustijo organizacije. 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 jim uspe zadovoljiti svoje potrebe in želje. Zaposleni, ki se veselijo prihoda na delo in so ponosni, da delajo v določenem 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).

Okolje organizacije so vsi posamezniki, ki zaradi svojih interesov vplivajo nanjo in na katere vpliva tudi sama organizacija zaradi svojih interesov (Tavčar, 1994, str. 85).

#### **1.4.5 Notranji odnosi**

Notranji oziroma medosebni odnosi v podjetju so, glede na pomembnost za zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji, eden izmed najpomembnejših dejavnikov. Normalni notranji odnosi so odvisni od stopnje razvitosti demokracije, od delovne in kulturne ravni in od osebnosti posameznikov oziroma članov organizacije. Zlasti pomembno je ustvarjati odnose sodelovanja v organizaciji (Možina, 2002, str. 23).

Kakovost medsebojnih odnosov neposredno vpliva na voljo in gonilno silo, s katero se lotimo dela. Dobri medsebojni odnosi podpirajo odprto in redno komunikacijo, naučijo ljudi poslušati druge in priznavati svoje pomanjkljivosti. Nasprotno pa slabi medsebojni odnosi, ki zavirajo prenos delovnih nalog, večinoma pripeljejo do dejstva, da ljudje niso pripravljeni obveščati druge o nastanku in poteku reševanja problemov (Smith, 2002, str. 29).

#### **1.4.6 Strokovna usposobljenost in učenje**

Znanje je glavni dejavnik konkurenčne prednosti. Uspešne organizacije mu namenjajo veliko sredstev in pozornosti. Organizacije, v našem primeru zavodi, uporabljajo razne programe usposabljanja zaposlenih, poleg tega pa je pomembno zagotoviti prenos znanja in dobre prakse med člani zavoda. V zavodu se morajo namreč zavedati, da so izobraženi in usposobljeni zaposleni, ki hočejo razvijati svoje sposobnosti in hkrati prispevati k rasti zavoda, pomemben faktor, ki povečuje zadovoljstvo, gradi razvoj posameznika ter posredno povečuje vrednost zavoda. Usposabljanje in razvoj opredeljujemo kot planiran napor, kjer posameznik pridobi in doseže vedenja, ki so povezana z njegovim delom in z namenom, da bo tako izboljšal svoje delovne rezultate (Merkač, 1998, str. 78).



V zadnjem času se je razvila teorija o t.i. učeči se organizaciji. Takšna organizacija razvija možnost nenehnega učenja in se razlikuje od tradicionalnih v naslednjih značilnostih (Zupan, 2001, str. 37):

- sposobnost ljudi, da začutijo smisel delovanja (*angl. sense od purpose*) in da gradijo skupne vizije,
- sposobnost ljudi, da vidijo zadeve celovito in spoznajo njihovo medsebojno povezanost,
- sposobnost zaposlenih, da pretehtajo svoje ravnanje ter se vse bolj zavedajo lastnih omejitev v zamislih in učenju.

#### **1.4.7 Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev**

Poslanstvo (včasih poimenovano navedba namena, navedba filozofije, navedba prepričanj, navedba poslovnih načel ali navedba svojih poslovnih področij) se nekako nanaša na dolgoročno vizijo organizacije o tem, kaj želi biti in komu želi služiti. Poslanstvo ali misija organizacije naj bi govorilo o izdelkih in trgih, s katerimi se bo organizacija ukvarjala. S tem pravzaprav nekaj pove tudi o svojih odjemalcih (Pučko, 2002, str. 131).

Vizija je zrcalna slika prihodnosti podjetja, ki mora biti merljiva, realna, specifična in časovno omejena. Vizijo pišejo za obdobje treh do petih let, saj daljše obdobje zmanjša realnost napovedi (Hočevnar, Jaklič & Zagoršek, 2003, str. 74). Ljudje bi morali biti seznanjeni s poslanstvom, vizijo in cilji podjetja. Če verjamejo v vizijo in cilje, se začnejo obnašati, kakor da so cilji že uresničeni. In takšno obnašanje v organizaciji je nalezljivo. Izhodišče za uresničevanje vizije, poslanstva in uporabo strateških prednosti organizacije pa je organizacijska kultura (Ovsenik & Ambrož, 2000, str. 157).

Vizija je slika podjetja v prihodnosti. Gre za statično zasnovo. Potreba po oblikovanju vizije lahko izvira iz potrebe po nadzorovanem razvoju jutrišnje organizacije. Zaznava potrebe po resnično novih ustvarjalnih strategijah pogosto vodi do oblikovanja vizije o organizaciji jutrišnjega dne, kar navadno pomeni ustvarjanje pogleda na to, kaj bodo resnično jutri želeli imeti odjemalci in uporabniki proizvodov ali storitev organizacije (Pučko, 2002, str. 274).

#### **1.4.8 Vodenje**

Vodenje je sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja sodelavcev k doseganju zelenih ciljev. V skladu s tem nekateri poudarjajo, da vodenje ni enkratno dejanje, ampak niz večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje. Uspešen vodja sodeluje s člani skupine v ustvarjanju ugodnega ozračja za doseganje organizacijskih ciljev. Toda biti dober vodja ne pomeni vedno biti dober manager. Želena je, da bi bilo oboje združeno v eni osebi, tj. v managerju (Možina et al., 2002, str. 499).

Uspešnost vodenja lahko presojamo po doseženih ciljih v podjetju. Vodenje bi poleg usmerjanja človekovih aktivnosti moralo puščati sledove tudi na njegovem zadovoljstvu in počutju (Možina, 1994, str.7).

Današnji vodja se mora razlikovati od klasičnega vodje. Predvsem svojih zaposlenih ne sme le nadzirati in priganjati, temveč jih mora s svojo vizijo in strategijo pritegniti. Njegova naloga je ustvariti ustrezno klimo v podjetju, sodelavce seznaniti s cilji in jih voditi k izpolnitvi teh ciljev (Ovsenik & Ambrož, 2000, str. 281).

#### **1.4.9 Organiziranost**

Organiziranost oziroma struktura organiziranosti je sistem razporeditve in razčlenitve nalog, odgovornosti in pristojnosti po izvajalcih ter ureditev njihovih medsebojnih odnosov v zavodu. Organiziranost prikazujemo z organizacijsko shemo, kjer prikažemo odnose nadrejenosti in podrejenosti funkcij, služb in položajev članov znotraj zavoda (Možina et al., 2002, str. 411).

Dobra organiziranost omogoča podjetju, da posluje na najuspešnejši možni način. Na drugi strani slaba organizacija in neoptimalna delitev dela pripeljeta podjetje v velike poslovne težave. Kadar struktura organizacije v podjetju ni ustrezna, se podjetje ne more pravočasno prilagoditi vse večjim zahtevam okolja. Togost organizacije lahko pomeni vzrok za njeno neučinkovitost (Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 30).

#### **1.4.10 Notranje komuniciranje in informiranje**

Komuniciranje je proces prenašanja informacij z medsebojnim sporazumevanjem (Možina et al., 1994, str. 50). S komuniciranjem se izmenjujejo informacije, znanje in izkušnje med sodelujočimi osebami.

Černetič (2007, str. 111) pravi, da je komuniciranje osnovni proces vsake socialne organizacije, v kateri se razpošiljajo in izmenjujejo informacije in je temeljni pogoj za uspešno delovanje in sodelovanje zaposlenih. S komuniciranjem se prenašajo izkušnje, analizirajo in rešujejo problemi, s komunikacijo prihajamo v stik s sodelavci in z ljudmi zunaj organizacije in tako izmenjujemo izkušnje. Z odprto, spontano komunikacijo lažje dosegamo začrtane cilje.

Cilj vsakega komuniciranja je prenesti informacijo iz misli ene osebe v misli druge osebe ali več oseb, kot to zahtevajo informiranje, dogovarjanje, vplivanje ipd. Komuniciranje je uspešno, ko dosežemo zastavljeni cilj (Možina et al., 1994, str. 52).

#### **1.4.11 Razvoj kariere**

Po Lipičniku (1998, str. 180) je kariera načrtovano ali nenačrtovano zaporedje aktivnosti ali dela, ki vključuje elemente samouresničevanja, napredovanja in osebnega razvoja v določenem času.

Managerji imajo pomembno vlogo pri načrtovanju karier, saj morajo poleg zastopanja razvojne poti zavoda pomagati zaposlenim pri oblikovanju karier, vzporedno pa razvijajo tudi svojo (Lipičnik, 1998, str. 180).

Sistem za razvoj kariere je organizirano, formalizirano in načrtovano prizadevanje za doseganje ravnotežja med posameznikovimi cilji in zahtevami organizacije po določeni delovni sili. Povezuje aktivnosti zaposlenih in managerjev s politiko in postopki organizacije (Leibowitz & Alia v Brečko, 2006, str. 37).

#### **1.4.12 Nagrajevanje**

Managerji obravnavajo osebni dohodek in nagrajevanje predvsem z vidika nadzora stroškov dela in motivacijskih dejavnikov, ki naj bi kratkoročno prispevali k večji učinkovitosti, dolgoročno pa k doseganju ciljev in k strategiji podjetja. Na drugi strani zaposleni osebni dohodek in nagrajevanje vidijo kot plačilo za vloženi trud, hkrati pa tudi priznanje za njihove dosežke, znanje in sposobnost (Možina, 2002, str. 253).

Vsak zaposleni bo z večjim veseljem in navdušenjem opravljal svoje delo, če bo za dobro opravljeno delo nagrajen oziroma pohvaljen. V primeru pa, ko delavec za dobro opravljeno delo ne dobi nagrade oziroma pohvale, sčasoma pade tudi njegova zavzetost za delo (Mihalič, 2006, str. 216).

Zupanova (2001, str. 7) pravi, da je najboljša nagrada uspešnim, da jim omogočimo uspešnost tudi v prihodnosti.

Kadar govorimo o nagrajevanju uspešnosti, mislimo na plačo, ki poleg osnove vključuje tudi plačila po uspešnosti, nagrade in ugodnosti. Pri nas je večina ugodnosti zakonsko predpisana, zato bomo tiste, ki niso predpisane in jih podjetje zaposlenim dodeli na lastno pobudo, zaradi poenostavitve obravnavali pod pojmom nagrade.

Prejemke zaposlenih za opravljeno delo osnovi delimo na stalni in gibljivi del. Stalni del je odvisen od tega, kakšno je delo, ki ga nekdo opravlja, gibljivi pa od tega, kako dobro ga opravlja. Največji delež stalnih izplačil zajema osnovna plača, ki jo delavec dobi za normalno uspešno delo določene zahtevnosti in za opravljeno število delovnih ur. Stalna so tudi nadomestila za plače in za opravičene odsotnosti (dopusti, prazniki, bolniški izostanki).

Dodatki in ugodnosti so lahko stalni ali giblivi. Plačila za uspešnost in nagrade pa so seveda v celoti giblivi del (Zupan, 2001, str. 19).

#### **1.4.13 Zadovoljstvo pri delu**

Po definiciji Možine (Možina, 2001, str. 4) je zadovoljstvo pri delu opredeljeno kot skupek pozitivnih in negativnih občutkov, ki jih ljudje doživljajo pri delu. Zadovoljstvo prinese zadovoljitev potreb, doseganje zastavljenih ciljev, lahko pa je zadovoljstvo preprosto lesamo delo. Za opredelitev zadovoljstva z delom bi dejali, da je to »zadovoljno oziroma pozitivno emocionalno stanje, ki je posledica ocene lastnih izkušenj«.

Kunšek (2003, str. 20) definira zadovoljstvo pri delu kot zaželeno ali pozitivno emocionalno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživljanja in izkušenj pri delu. Za razliko od klime, govori pri zadovoljstvu o individualni afektivni reakciji na delovno okolje, pri klimi pa o skupni sliki (deskripciji) organizacijskega okolja zaposlenih. Zadovoljstvo pri delu spada k naravnosti do dela.

### **1.5 Organizacijska klima in organizacijska kultura**

S pojmom organizacijska kultura označujemo enega izmed ključnih dejavnikov, ki nam lahko pojasni, zakaj organizacija uspešno ali neuspešno uresničuje zastavljene cilje ob uporabi tehnologije, ki jo imajo njeni člani na voljo. Pri tem pa z večjimi ali manjšimi težavami motivira zaposlene za učinkovitost pri delu (Mesner-Andolšek, 1995, str. 7).

Vsaka kultura opravlja v okviru organizacije več funkcij. Ena izmed pomembnejših funkcij je povezana z zmanjševanjem strahu in napetosti, ki ju človek doživi, ko se sooča z negotovostjo in informacijsko preobremenjenostjo. Organizacijsko kulturo lahko zato razumemo kot "sito", ki članom pomaga zaznavati in osredotočiti se na pomembne dele njihovega okolja v organizaciji in zunaj nje. Brez omenjenega "sita" bi namreč občutili precejšnjo negotovost in preobremenjenost. Ko pa enkrat sprejmejo kulturni vzorec, dobijo s tem tudi rešitve za te probleme in se lahko do določene mere sprostijo (Ivanko & Stare, 2007, str. 109).

Povezava med klimo, kulturo in zadovoljstvom je preprosta. Bolj kot bosta klima in kultura za zaposlenega ustrezni, toliko bolj bo zadovoljen in obratno. Ko posameznik oceni, da mu klima in kultura v organizaciji ustrezata, pomeni, da je zadovoljen. Ko oceni, da mu ne ustrezata, je nezadovoljen. V tem primeru se je potrebno lotiti sprememb v vodenju organizacije in najti ustrezno klimo in kulturo, ki zaposlenemu prinašata zadovoljstvo v organizaciji (Mihalič, 2007, str. 10). Primerjava pojmov organizacijska kultura in organizacijska klima je predstavljena v Tabeli 1.

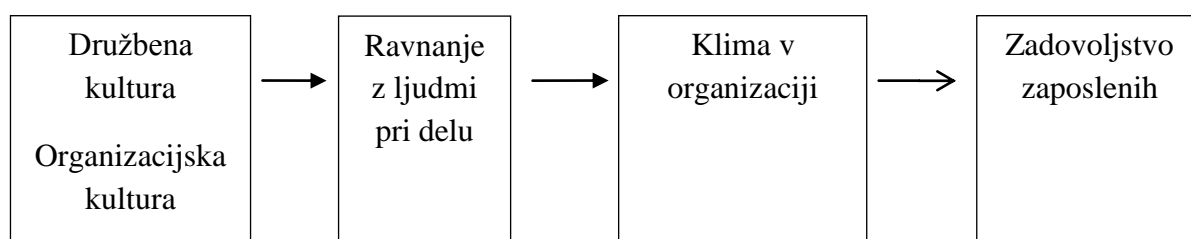
Tabela 1: Primerjava pojmov organizacijska kultura in organizacijska klima

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

Vir: C.F. Fey & P.W. Beamish, *Organizational Climate Similarity and Performance: International Ventures in Russia*, 2001, str. 860.

Pojmi organizacijska kultura, organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih so tesno povezani med seboj in eden brez drugega ne obstajajo. Povezanost prikazujem na spodnji sliki:

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



Vir: B. Schneider., *Organizational climate and culture*, 1990, str. 289.

## 1.6 Ugotavljanje organizacijske klime

Organizacijsko klimo ugotavljamo zato, da bi ugotovitve lahko uporabili pri njenem spreminjanju. Klimo v neki organizaciji moramo najprej predvidevati, preučiti njene osnovne značilnosti in nato na podlagi teh predpostavk določiti smer raziskovanja. Pri oblikovanju poti za osnove dimenzij, pa si lahko pomagamo z navodili oz. napotili nekaterih avtorjev, ki ponujajo osnovne opredelitve za prepoznavanje oz. določevanje organizacijske klime.

Izhodišča za ugotavljanje organizacijske klime po Lipičniku (1998, str. 76) so naslednja:

1. Ugotoviti, kdo so ljudje, katerih stališča v organizaciji nekaj pomenijo!

2. Preučuj te ljudi in ugotovi njihove cilje, taktiko in šibke točke!
3. Preglej zgodovino podjetja, pri čemer posvečaj posebno pozornost poklicni karieri njihovih vodij!
4. Sestavi si celotno sliko, vendar ne z golim sestavljanjem vseh njenih delov, pač pa tako da boš izluščil skupne imenovalce!

Da lahko spremenimo neustrezno oziroma nezaželeno klimo, jo moramo najprej preučiti. Preučiti klimo pomeni ugotoviti njene značilne dimenzije, vzroke za njen nastanek in posledice, ki jih ima na vedenje ljudi oziroma uporabo njihovih zmožnosti. Pred preučevanjem moramo razmisliti o dimenzijah, ki se odražajo v vedenju zaposlenih in so vedno prisotne. Ne moremo predpostaviti, ali je neka dimenzija dobra ali slaba, lahko le ugotovimo, da obstaja, zato skušamo ugotoviti, kakšna je (Lipičnik, 1998, str. 75).

Lunder in Rman (2003) navajata, da je organizacijska klima zaznava posameznih vidikov postopkov, delovnega okolja, dogodkov, pravil in odnosov, ki so članom smiselni in pomembni. Zato je potrebno, da organizacijsko klimo merimo s pomočjo vprašalnikov, s katerimi identificiramo različne vidike situacij v organizaciji in nato ugotovitve uporabimo pri njenem spreminjanju.

Pri preučevanju klime z vprašalniki moramo sistematično upoštevati določene korake. Po Lipičniku (1998, str. 77) proučevanje klime tako vključuje 6 korakov:

- pripravljalna dela,
- sestavo vprašalnikov,
- zbiranje odgovorov,
- analizo odgovorov,
- predstavitev rezultatov,
- načrtovanje akcij.

Prvi korak so pripravljala dela, ki vključujejo ugotavljanje smiselnosti in potrebnosti proučevanja organizacijske klime, načine financiranja, pripravljenost ljudi za sodelovanje, način zbiranja podatkov in podobno. Poleg tega vključuje tudi ugotavljanje tehničnih vidikov proučevanja klime.

V drugem koraku pri sestavi vprašalnika raziskujemo, katere so dimenzije klime, ki jih bomo uporabili pri preučevanju klime in sestavljanju vprašalnika oziroma trditvev. Vsebina trditvev naj bi izhajala iz problematike določene združbe. Ob vsaki trditvi ponudimo možnosti za odgovor, ki izražajo strinjanje ali nestrinjanje s trditvijo.

Zbiranje odgovorov je naslednji korak, v katerem ljudje vpisujejo odgovore na trditve glede na zahtevana navodila. To je tehnično nezahtevna naloga, vendar pa se pogosto pojavi problem nezaupanja v tistega, ki odgovore zbira in analizira. Ljudje namreč pričakujejo

sankcije v primeru, če bi neko trditev napačno razumeli ali dojeli. Z zagotovitvijo anonimnosti anketirancev lahko ta problem odpravimo.

Analiza odgovorov je zelo pomemben korak pri preučevanju organizacijske klime. Vprašalnik mora bi sestavljen tako, da omogoča ustrezne statistične analize, s pomočjo katerih lahko registriramo značilne dimenzije klime. Že enodimenzionalna analiza nam da osnoven občutek za klimo. Dobra analiza odgovorov je v veliko pomoč pri interpretaciji rezultatov.

Pri petem koraku, predstavitvi rezultatov, moramo biti izredno previdni, saj so rezultati preučevanja klime lahko precej drugačni od pričakovanj naročnika raziskave. To lahko pomeni, da je naročnik situacijo doživljal povsem drugače kot večina v združbi ali pa se klimi še ni prilagodil oziroma tega zavestno noče.

Z merjenjem klime ugotavljamo vzroke in posledice vedenja ljudi v organizaciji. Iz teh ugotovitev moramo presoditi, ali je način doživljanja in reagiranja zaposlenih ustrezen za doseganje ciljev, ali so cilji neustrezni in podobno. Vsako raziskovanje klime v organizaciji spodbudi pričakovanja zaposlenih, zato ni dovolj ostati le pri raziskavah. Končni rezultat proučevanja klime je načrtovanje akcij za izboljšanje organizacijske klime.

Merjenje organizacijske klime nam prinaša določene prednosti. Altman je v svojem članku *Understanding Organizational Climate* predstavil sledeče (Altman, 2002, str. 2):

- Vpletenost zaposlenih. Zaposlenim omogočimo, da se v organizacijo vključijo na drugačen način, kot je to običajno in je opisano v njihovih nalogah in zadolžitvah. Raziskave so pokazale, da so zaposleni, ki imajo večje zadolžitve, bolj zadovoljni s svojim delom. V podjetju ostanejo dalj časa, so manj bolniško odstotni in tudi bolje opravljajo svoje delo.
- Dobri delovni izidi. V zadnjih 30-ih letih je mnogo raziskav potrdilo pomembnost povezave delovnega okolja in delovne uspešnosti. Dokazan je pozitiven vpliv na motivacijo zaposlenih, zadovoljstvo z delom, učinkovitost pri delu in celo na produktivnost. Ugotovili so, da organizacijska klima lahko vpliva tudi na to, kako stranke zaznavajo kvaliteto produktov ali storitev, ki jih podjetje ponuja.
- Vzpostavljanje komunikacije. V veliko podjetjih se pojavlja problem komuniciranja z večino zaposlenih. Novejši trendi organizacijskega prestrukturiranja ali združevanja organizacij so privedli do tega, da je vsak manager odgovoren za večje število zaposlenih. Rezultat tega je, da imajo nekateri managerji z njimi možnost ali čas govoriti le o njihovih vsakodnevnih aktivnostih in zadolžitvah. Pogovori o delovnem okolju so večkrat zanemarjeni ali pa do njih sploh nikoli ne pride. Merjenje organizacijske klime tako omogoča, da managerji na učinkovit način zbirajo informacije, ki so zanje zelo pomembne.
- Primerjava med organizacijami. S pomočjo merjenja organizacijske klime imajo organizacije možnost medsebojne primerjave delovnega okolja, kar je zelo pomembno predvsem pri določanju politike in usmeritve podjetja.

- Proaktivni management. Merjenje organizacijske klime omogoča managerjem, da so pri svojem delu bolj proaktivni, da lažje obvladajo zaposlene in delovno okolje. Merjenje organizacijske klime omogoča, da se identificirajo ključna problemska področja delovnega okolja, še preden prerastejo v krizo.

Lipičnik (1998, str. 76) poudarja, da je človeško vedenje in doživljanje rezultat usklajenega delovanja posameznika in situacije. Vedenje je odvisno od posameznikove zaznave in doživljanja situacije. Torej je doživljanje situacije osnovna postavka pri preučevanju klime v konkretni združbi.

Merjenje organizacijske klime je v organizacijah danes pojmovano kot vitalna komponenta pri ugotavljanju zaznav in občutkov zaposlenih. Zavedati se moramo, da pri merjenju ne gre samo za zbiranje podatkov, temveč tudi za uporabo teh podatkov, za iskanje možnosti za izboljšanje same klime ter tudi za ocenjevanje učinkovitosti že izvedenih sprememb. Tako merjenje nam torej prinaša zelo pomembne informacije, ki jih lahko uporabljamo pri vodenju in povečevanju uspešnosti podjetja. Vendar morajo biti podjetja, ki se odločajo za merjenje klime, pripravljena, da se seznanijo s pozitivnimi in negativnimi rezultati. Če zaposleni ne dobijo povratnih informacij, se število problemov navadno še poveča (Altman, 2002, str. 1).

## **1.7 Spreminjanje organizacijske klime**

Z ugotavljanjem organizacijske klime ugotovimo, ali je klima ugodna oziroma neugodna. Če ugotovimo, da je klima ugodna, potem ni potrebe po spremembi. Če pa je klima neugodna, je potrebno ugotoviti vzroke za nastanek neugodne klime in jo postopoma začeti spreminjati.

Spremeniti organizacijsko klimo pomeni spremeniti doživljanje določenih ključnih situacij tako, da pri delavcih izzovemo želeni način reagiranja, ki omogoča doseganje prej postavljenih ciljev (Lipičnik, 1997, str. 204).

Predpogoj za spreminjanje neustrezne klime je njeno preučevanje. Ko klimo preučujemo, mislimo na ugotavljanje že navedenih dimenzij klime ter vzrokov in posledic, ki jih ima klima na vedenje ljudi (Lipičnik, 1998, str. 75).

Če je organizacijska klima neustrezna lahko ogrozi sam obstoj organizacije, saj lahko preveč otežuje prilagajanje spremembam. Vsaka organizacija se mora zavedati, da je zelo pomembno dobro poznavanje organizacijske klime.

Ljudje praviloma ne marajo sprememb in zato je zaposlene velikokrat težko pripraviti do sprememb (Dubrovski, 2000, str. 93). Potrebo po spremembi ljudje razumsko sprejemajo, čustveno pa bi želeli, da to počne nekdo drug. Vzroki za odpor, ki se pojavi pri zaposlenih, so lahko negotovost in pomanjkanje varnosti, navade, običaji, selektivno zaznavanje informacij,



izguba osebnega vpliva in moči, občutek, da rešitev ni prava, strah pred nerazumevanjem problema, nezadovoljiva nagrada za spremembe, visoki alternativni interesi, nesprejemljivi osebni stroški, zmanjšanje možnosti napredovanja itd. (Dubrovski, 2000, str. 93).

Spreminjanje klime je zapleten in težak proces, saj jo zaposleni sprejemajo kot stvarnost in se je v bistvu ne zavedajo. Poleg tega pa se morajo zaposleni spremenjeni klimi prilagoditi in jo dojeti. Spremeniti klimo torej pomeni spremeniti doživljanje določenih ključnih situacij tako, da pri zaposlenih izzovemo želeni način reagiranja, ki omogoča doseganje postavljenih ciljev. Proces priprave zaposlenih na spremenjene pogoje dela in na drugačno dožemanje pojavov je proces ustvarjanja klime (Lipičnik, 1998, str. 74).

Klima se lahko spreminja na več načinov (Lipičnik, 1998, str. 79):

- Nekontrolirano, nenadzorovano, kar sama od sebe, vendar ne tudi naključno. Gre za klimo, ki kasneje ovira doseganje cilja in ki narekuje spremembe. Tovrstno spreminjanje klime lahko povzroča nešteto vplivov iz okolja, bližnjega in daljnega ter nas ta trenutek zanima kot vsak moteč faktor pri realizaciji namer.
- Z navodili in dekreti poskušamo uravnati vedenje posameznikov organizacije, s pravili in predpisi skušamo vplivati oziroma regulirati obnašanje posameznikov in tako urejati slabe medsebojne odnose. Ta način spreminjanja klime pa ni primeren v primeru, kjer prihajajo do izraza odnosi med ljudmi in odnosi vodja - delavec.
- Z neposrednim delom, pojasnjevanjem, prepričevanjem in dokazovanjem.

Izkušnje slovenskih podjetij kažejo, da lahko podjetja z rezultati analiziranja zadovoljstva zaposlenih bolj ciljno, natančneje in racionalneje načrtujejo potrebne spremembe, ki se nanašajo na posamezna vsebinska področja. Če podjetja poznajo svoja šibka področja, jih lahko z ustreznimi ukrepi in orodji odpravijo ali vsaj korigirajo (Planko, 2010, str. 11).

Pri uvajanju sprememb je potrebno upoštevati sledeče (Biro Praxis, 1999, str. 6):

1. Noben vzorec vedenja ni za večne čase. Potrebno je delati na razvoju in ne čakati na trenutek, ko učinkujejo samo še drastični ukrepi.
2. Za učinkovito transformacijo klime je potrebna miselna širina. Pri tem si pomagamo z znanji, ki jih je mogoče dobiti z udeležbo na raznih konferencah, seminarjih, s študijem strokovne literature, z uporabo svetovalcev, kar vse omogoča bolj izostreno razmišljanje o podjetju.
3. Potrebno je vedeti, kako na podjetje gledajo stranke, dobavitelji in lastni delavci. Ta dejstva je treba pri spreminjanju klime nujno upoštevati.
4. Sprememba klime je dolgoročni projekt in zato si mora vodstvo vzeti za to potreben čas. Cilji v zvezi s posameznimi projekti morajo biti zelo jasni.

5. Na spremembi mora delati ustrezna skupina, ki spodbuja in kontrolira ves proces spreminjanja.
6. Pri spreminjanju je treba dati priložnost tudi sprednjemu managementu, da prevzame odgovornost za cilje, ki jih želi doseči v procesu spreminjanja. To zagotavlja kritično maso, ki je potrebna za spremembe.
7. Številni sestanki projektne skupine omogočajo, da se energija in sporočila prenašajo na vso organizacijo.
8. Strukturne spremembe in pozornost se premika z vodstva navzdol in tako se doseže, da proces ne zastane.

## **2 RAVNANJE Z LJUDMI PRI DELU**

Ravnanje z ljudmi pri delu je sistem in proces vplivanja na vedenje ljudi pri delu z namenom, da bi skupaj z drugimi ali ostalimi viri dosegli postavljene cilje. Torej je ravnanje z ljudmi podrejeno ciljem organizacije. Organizacije, ki nimajo jasnih ciljev, zato zaman iščejo učinkovite načine ravnanja z ljudmi pri delu (Možinaetal., 2002, str. 445).

Ustrezno ravnanje z ljudmi pri delu je ključno za povečanje produktivnosti, izboljšanje kakovosti dela, spodbujanje ustvarjalnosti zaposlenih, obvladovanje stroškov in zadovoljevanje kupcev podjetja (Rejc, 2002, str. 15).

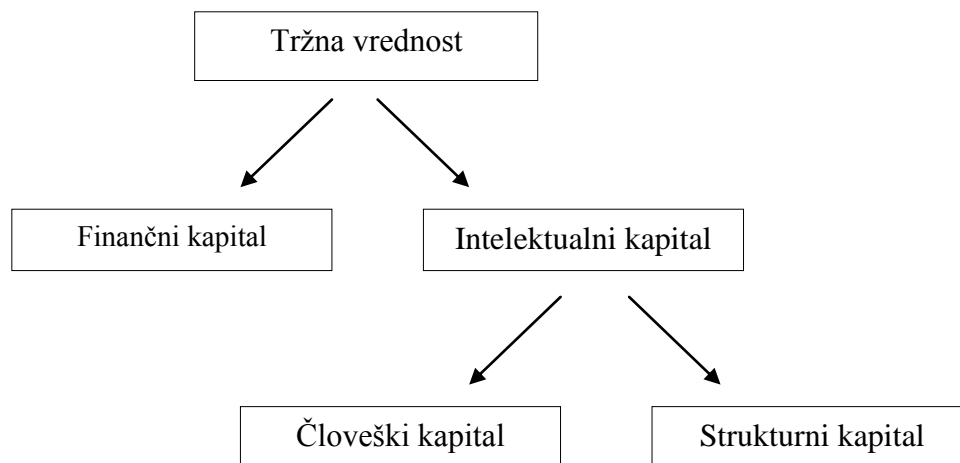
Ko v organizaciji obravnavamo ljudi kot poslovni vir in naložbo, ugotovimo, da mora vodstvo organizacije ravnati z njimi z enakim pristopom, in v skladu s poslovno strategijo, kot z vsemi drugimi poslovnimi področji v organizaciji. Ravnanje z zaposlenimi se v podjetjih poimenuje s številnimi izrazi, kot na primer: kadrovski management, management kadrovskih virov, management človeških virov. Vsi ti izrazi pa izhajajo iz angleškega poimenovanja "*Human ResourceManagement*".

Na vprašanje, zakaj je potrebno ravnanje z ljudmi pri delu, je odgovor dokaj preprost. Dandanes smo priča vedno večji globalizaciji, skrajševanju življenjskih ciklov proizvodov, strmemu naraščanju deleža storitvenih dejavnosti, proizvodni procesi postajajo vse bolj mehanizirani in avtomatizirani, pospešeni razvoj informacijske tehnologije nam omogoča obdelavo ogromnih količin podatkov ter dostop do velikega števila informacij. V takih razmerah postajajo ključni faktor uspeha predvsem ljudje s svojim znanjem in pripravljenostjo, da to znanje tudi uporabijo v korist podjetja (Merkač-Skok, 2005, str. 21). Zaradi tega dejstva se danes tudi vse bolj poudarja, da zaposleni (predvsem intelektualni delavci) ne predstavljajo strošek in jih moramo obravnavati kot dragoceno sredstvo.

Tržno vrednost delujočega podjetja sestavljata finančni ter intelektualni kapital. V intelektualni kapital štejemo intelektualne delavce znanja (angl.*knowledgeworker*), kupce, dobavitelje, prepletene notranje procese med poslovnimi funkcijami, neprestane inovacije in

globalizacijo. Intelktualni kapital nato delimo na strukturni kapital, ki je v lasti podjetja, ter na človeški kapital. Obseg človeškega kapitala v podjetju je odvisen od vsakega posameznika, zato vrednotenje človeškega kapitala postaja osrednja naloga kadrovske funkcije. Na spodnji sliki (Slika 3) je grafično predstavljena tržna vrednost podjetja.

*Slika 3: Tržna vrednost podjetja*



Človeški kapital sestavljajo tri komponente (Ross, Ross, Edvinsson&Dragonetti, 2000, str. 25):

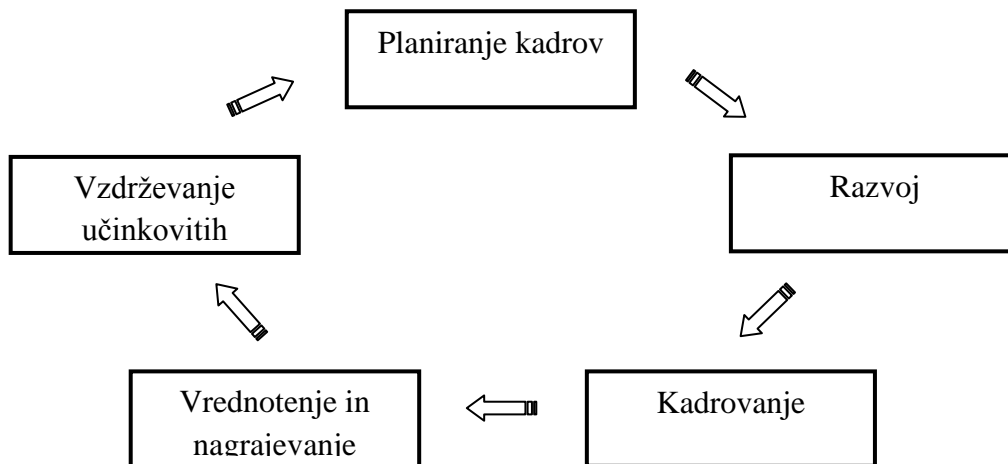
- kompetence (znanje, spretnosti, talent),
- odnos (posameznikovo vedenje, motivacija, moralne vrednote),
- intelektualna spretnost (zmožnost apliciranja znanja v različnih situacijah, to so: inovacije, imitacije, prilagoditve).

Tudi strukturni kapital vsebuje tri komponente (Ross, Ross, Edvinsson&Dragonetti, 2000, str. 31):

- povezave,
- organizacijo (infrastruktura, procesi, kultura),
- obnovo in razvoj.

Uspešno ravnanje z ljudmi je v organizaciji naravnano procesno ter v skladu s poslovno strategijo. V samo poimenovanje ravnanja štejemo planiranje kadrov, kadrovanje s selekcijo in izborom, razvoj kadrov, njihovo vrednotenje in nagrajevanje ter vzdrževanje učinkovitih odnosov. To prikazuje Slika 4.

Slika 4: Proces ravnanja s kadri



V knjigi Jeffrey Pfefferja z naslovom *The Human Equation* je na podlagi njegovega dolgoletnega preučevanja najbolj uspešnih podjetij opisanih sedem najboljših praks ravnanja s človeškimi viri. Sedem najboljših praks ravnanja s človeškimi viri je (Pfeffer, 1998, str. 96):

- varnost zaposlitve,
- selektivno zaposlovanje novih delavcev,
- samovodeni timi in decentralizacija odločanja,
- razmeroma visoke plače, ki so v veliki meri odvisne od uspešnosti,
- obsežno usposabljanje,
- zmanjševanje statusnih razlik,
- obsežno komuniciranje.

Postavljajo se vprašanja o dosedanjem spoznanju o pomembni vlogi kariere in s tem kdo sploh potrebuje natančno spremljanje, ali je to posameznik oziroma organizacija, v kateri deluje. Glede na motivacijsko moč načrtovane kariere je to posameznik. Karierni načrt je posamezniku v pomoč pri odločanju o nadaljnjem izobraževanju. Za njegovo kariero pa ne more bit nič manj zainteresirana organizacija, v kateri deluje. Za oblikovanje, načrtovanje in realizacijo posameznikove kariere sta zainteresirana oba subjekta, tako posameznik kot tudi organizacija, saj tako drug drugemu omogočata preživetje. Tiste organizacije, ki so posameznikove kariere podredile izključno svojemu napredku in posameznike prikrajšale za koristne in koristi, ki jih prinaša občutek napredovanja, so kaj hitro izgubile večino ljudi. Nasprotno pa so organizacije, ki so svojo kariero gradile na karieri zaposlenih, hitro prehiteli konkurenco (Možina et al., 2002, str. 458).

## 2.1 Modeli ravnanja z ljudmi pri delu

Raznoverstnost uporabljenih modelov ravnanja z ljudmi pri delu je pritegnila pozornost Driverja, Coffeya in Bowna (Možina et al., 2002, str. 447). Skušali so ugotoviti, ali imajo vsi ti modeli kaj skupnega. Preučevali so načine ravnanja z ljudmi pri delu in ugotovili, da iz raznolikosti uporabljenih modelov lahko izluščijo le šest strokovnih dimenzij (modelov) ravnanja z ljudmi pri delu (Možina et al., 2002, str. 447):

- Administrativni model. Za tovrstni model je značilno vodenje evidenc, vzdrževanje poročil, podatkov in dokumentov o posameznikih. Izraba človeških zmožnosti je pasivna oblika, ki operira s papirnatimi rutinskimi nalogami in je vsa okovana v pravila. Posebnega dela z ljudmi ne izvajajo. Delovanje je omejeno zgolj na zbiranje podatkov o delavcih. Zgodovinsko je mnogo kadrovske službe začelo s tem modelom, številna podjetja pa to počnejo še danes.
- Legalni model. V tem modelu je ravnanje z ljudmi zakonsko določeno. Pri tem gre za definiranje odnosa med delavcem in delodajalcem. V nekaterih sistemih gre za odnos med delavcem in vodjo. Ravnanje z ljudmi je torej omejeno na izvajanje pravil s področja delovnopravne zakonodaje.
- Finančni model. V ospredju tega koncepta ravnanja z ljudmi je vprašanje, koliko človeške zmožnosti stanejo. Med pomembnejše stroške prištevajo: zavarovanje, zdravstvo, pokojninsko zavarovanje, življenjsko zavarovanje itd. Naloga tistih, ki se ukvarjajo z ljudmi, je najti optimalnost glede na stroške.
- Vodstveni model. Že sam naslov modela pove, da je ravnanje z ljudmi osredotočeno na vodenje in vodje. Model se je razvijal v dve smeri:
  - V prvi smeri naj bi tisti, ki se ukvarjajo s človeškimi zmožnostmi, razumeli probleme dela in produktivnosti in naj bi izvajalskim vodjem, ki nimajo pooblastil za delo z ljudmi, svetovali, kako naj rešujejo tovrstne probleme. To naj bi počeli vedno, ko bi prišlo do problemov.
  - V drugi različici imajo izvršni vodje precej pooblastil za delo z ljudmi, vendar premalo znanja. Posebne kadrovske službe ali posebej za to organizirani izobraževalni centri zato izobražujejo vodje in jim poskušajo privzgojiti potrebno znanje za delo z ljudmi.
- Humanistični model. Osrednja ideja tega modela je, da morajo tisti, ki se ukvarjajo z ljudmi pri delu, razvijati in vzgajati človeške vrednote in zmožnosti glede na organizacijo. Posebne strokovne službe so usmerjene v posameznike in jim pomagajo, da ti kar najbolj razvijajo svoje zmožnosti in kariero.

- Vedenjsko-spoznavni model. Po tem modelu želijo tisti, ki se ukvarjajo s človeškimi zmožnostmi, vključiti in izkoristiti vsa spoznanja in izsledke znanosti, ki se ukvarjajo z ljudmi (psihologija, sociologija itd.). Pri tem jih vodi osnovno izhodišče, da je mogoče tovrstne izsledke uporabiti v povsem praktične namene (Možina etal., 2002, str. 447).

## **2.2 Kaj vse vpliva na ravnanje z ljudmi pri delu**

Vedenje posameznikov je odvisno predvsem od njihove osebnosti, njihove povezanosti z delom, od gledanja na okolje in učenja, sprejemanja sprememb in novosti. Zaposleni so si med seboj različni, te razlike pa so bistvenega pomena pri oblikovanju razmerij med zaposlenimi (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 180).

Klima v organizaciji je ozračje, v katerem zaposleni delajo in sledijo skupnim ciljem. Dobra klima v organizaciji je podpora vodji, skupnim ciljem in ustvarjati naboj za reševanje problemov. Pomembno je, da so skupni cilji dovolj jasni vsem, da jih sprejemajo in da poznajo svoje sposobnosti in sposobnosti svojih sodelavcev. Vodja ima pri tem dejavno vlogo, zlasti pri pojasnjevanju skupnih ciljev in pri motivaciji sodelavcev za skupne cilje (Ovsenik & Ambrož, 2000, str. 228).

Na ravnanje z ljudmi vpliva veliko dejavnikov. Med najvplivnejše štejemo (Lipičnik, 1998, str. 31) :

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

## **2.3 Aktivnosti ravnanja z ljudmi pri delu, ki vplivajo na organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih**

Aktivnosti ravnanja z ljudmi pri delu, ki vplivajo na organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih, so naslednji: vodenje, motiviranje in nagrajevanje, komuniciranje, usposabljanje in izobraževanje, razvoj kariere, spremljanje uspešnosti zaposlenih.

### **2.3.1 Vodenje**

Vodenje je proces, v katerem vodja na podlagi svojih posebnih sposobnosti, osebnostnih lastnosti in znanja, z zanj značilnim ravnanjem, vpliva na ljudi, da bi (vzajemno) dosegli (dogovorjene) cilje (Mayer, Kovač & Jesenko, 2004, str. 11).

Yukl (1998, str. 5) pa opredeli vodenje kot proces, s katerim posameznik v skupini ali organizaciji vpliva na interpretacijo dogodkov, izbiro ciljev, organizacijo delovnih aktivnosti, motivacijo zaposlenih za doseg organizacijskih ciljev, vzdrževanje kooperativnih odnosov ter pridobivanje podpore in sodelovanja zunaj organizacije.

Vodenje se nanaša na ljudi, na njihovo usmerjanje in vplivanje, da bi naloge izvrševali čim bolje s čim manj potrošene energije in s čim večjim zadovoljstvom. Namen vodenja je oblikovati vedenje posameznika ali skupine pri doseganju delovnih in organizacijskih ciljev. V okviru vodenja prihaja velikokrat v poštev tudi svetovanje, informiranje, ocenjevanje in razvoj sodelavcev. Pri tem pa so pomembni vzdušje, odnosi, kultura dela in vedenje v organizaciji (Možina, 1994, str. 4).

O tem, kakšno vodenje je uspešno, so opravili že veliko raziskav. Povsem enopomenskih ugotovitev ni. Če bi o tem obstajal kak preprost odgovor, bi bili vsi vodje uspešni. Poznamo troje vrst modelov vodenja (Možina et al., 2002, str. 517): modele osebnih značilnosti vodje, modele vedenja vodij in situacijske modele, ki preučujejo razmerje med situacijo in vedenjem vodje. Vsak model vsebuje različne dejavnike. Ti naj bi opisovali in izražali, kateri način vodenja je boljši, seveda pod določenimi pogoji.

### **2.3.2 Motiviranje in nagrajevanje**

Ljudje se pri delu ne razlikujejo med seboj zgolj po sposobnostih pač pa tudi po delovni vnemi oz. motivaciji za delo. Slednja je odvisna od moči motivov posameznika. Motivi so zavestne ali podzavestne potrebe in želje, ki jih ima posameznik, in so usmerjeni k ciljem.

Motivacija je proces, ki spodbudi posameznika k določenemu obnašanju (Hersey & Blanchard, 1988, str. 19). Motivacija je sila, ki ustvarja vedenje, s katerim potešimo neko potrebo. Je kompleksna moč, ki sproža naša dejanja, skrita sila za posledičnim vedenjem, ki ima lahko več motivov. Ključ do motivacije vsakega posameznika je v razumevanju motivov, ki se skrivajo za dejanji. Če bi poznali vse vzgibe in gibala, ki so posameznika privedli do določene aktivnosti, bi si znali razložiti njegovo vedenje, hkrati pa bi lahko umetno sprožili določeno reakcijo pri posamezniku, tako da bi ustvarili vse potrebne okoliščine.

Najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na delovno motivacijo so (Lipičnik, 1998, str. 162):

- Individualne razlike med zaposlenimi (ljudje se med seboj razlikujejo po individualnih značilnostih, osebnih potrebah, vrednotah, stališčih in interesih, ki jih s seboj prinesejo na delo, saj nekatere motivira denar, druge varnost in tretje izziv);
- Značilnosti dela (so dimenzije dela, ki določajo potrebne zmožnosti za opravljanje nalog, avtonomijo pri delu, vrsto in širino povratnih informacij);
- Organizacijska praksa (sestavljajo jo pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji).

Ko poskušajo motivirati svoje zaposlene, morajo managerji upoštevati vse zgoraj naštetе dejavnike, ki skupaj vplivajo na motivacijo pri delu.

Motivacija sproža v posamezniku energijo za aktivnost, usmerja in ohranja določeno vedenje. Obstaja veliko definicij motivacije za delo, vendar pa so vsem skupni trije elementi (Steers& Porter, 1983, str. 5).

1. Najbolj osnovna komponenta motivacije je dejstvo, da v posamezniku sproži energijo in ga spodbudi k določeni aktivnosti in načinu vedenja. Ljudje, ki so motivirani, imajo potrebo po določeni aktivnosti, medtem ko jo ljudje, ki niso motivirani, ne čutijo. Tako se brez motivacije ljudje ne bi lotevali in opravljali nikakršnega dela.
2. Naslednja komponenta motivacije je usmerjenost, kar pomeni, da ima motivirano vedenje nek namen, usmerjeno je k doseganju določenega cilja. Motivirani ljudje vedo, kaj želijo doseči in se obnašajo na način, ki naj bi jim v skladu z njihovim prepričanjem pomagal doseči njihove cilje.
3. Ohranjanje določenega vedenja je tretja komponenta motivacije in pojasnjuje, zakaj ljudje vztrajajo pri naporih za doseganje ciljev. Močno motivirani ljudje bodo tako dlje vztrajali pri svojem vedenju, ki je usmerjeno k nekem določenem cilju kot ljudje, ki so manj motivirani. To seveda ne pomeni, da bo močno motivirana oseba vztrajala pri določenem vedenju, čeprav le-to ni učinkovito. Ravno nasprotno, takšna oseba je še bolj pripravljena preizkusiti učinkovitost novih pristopov za rešitev problema, medtem ko bo manj motivirana oseba po neuspehu najverjetneje odnehala.

V skladu z zgoraj navedeno definicijo motivacije določeni avtorji opisujejo vir motivacije kot stanje neravnovesja (Steers& Porter, 1987, str. 6). Posameznik ima namreč vrsto različno močnih potreb, želja in pričakovanj. Ko se potreba pojavi, vzbudi v posamezniku občutek neravnovesja, ki ga le-ta želi zmanjšati. Tu nastopi prva komponenta motivacije, ki posameznika napolni z energijo za delovanje. Obenem posameznik pričakuje, da ga bo določeno vedenje pripeljalo do zelenega cilja, na primer do zadovoljitve potrebe. To pričakovanje pojasnjuje drugo komponento motivacije, usmerjenost k cilju. Posameznikovo vedenje se po modelu nadaljuje s pomočjo povratnih informacij. Delavec se tako odloči za določen način vedenja z namenom, da bi dosegel cilj, tj. zmanjšanje notranjega neravnovesja. Medtem ko opazuje rezultate svojega vedenja, bodisi direktno bodisi s pomočjo eksterno



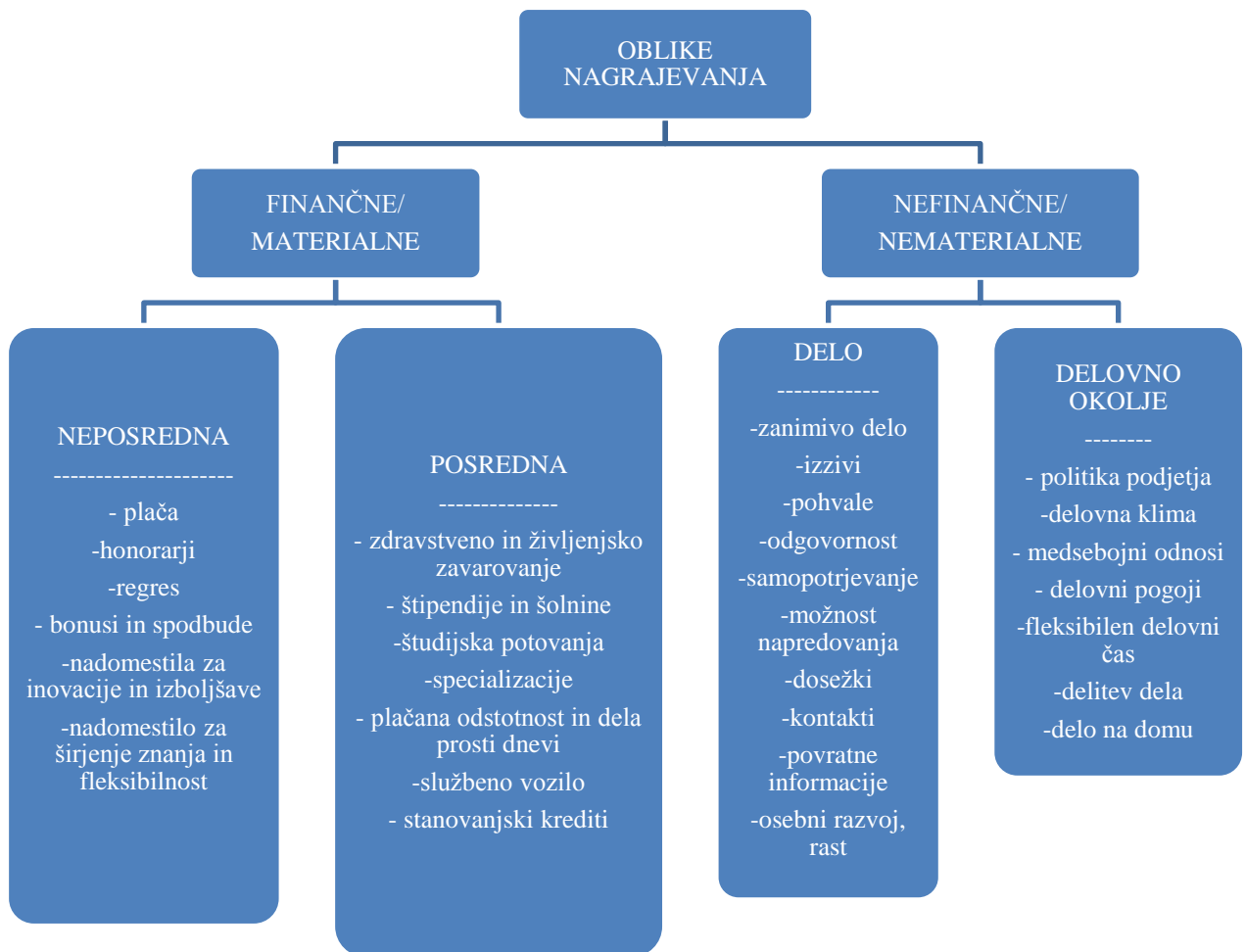
pridobljeni informacij, lahko presodi, ali se bliža svojemu cilju. Glede ne to presojo se posameznik odloči za ohranjanje določenega vedenja ali pa za spremembo načina vedenja. Motivacija zaposlenih je izjemno pomembna za njihov uspeh in s tem za uspeh podjetja. Pogosto pa imajo delodajalci o motivaciji napačne predstave.

Na ljudi vplivajo različne spodbude, nanje se tudi različno odzivajo, zato je pomembna izbira ustrezne nagrade. Plače in druge ugodnosti pomembno vplivajo na motivacijo zaposlenih, da čim bolje pripomorejo k uresničevanju ciljev podjetja. Z ustreznimi strategijami nagrajevanja lahko v podjetju vodje dosežejo večjo produktivnost in učinkovitost zaposlenih ter jih motivirajo za izboljšanje njihovih spretnosti in sposobnosti (Ratkovič, 2007, str. 14).

Nagrajevanje zaposlenih sodi med psihološke stimulatorje za delo (Lipičnik, 1998, str. 191). V organizacijah se srečujejo z vprašanji, kako določiti višino plače, ki bo omogočila zaposlenim normalno življenje in hkrati vplivala na njihovo zavzetost za delo.

Sistem nagrajevanja vključuje finančne nagrade (fiksna in variabilna plača) in ugodnosti pri delu, ki predstavljajo skupaj celovit sistem nagrajevanja. Poleg tega vključuje tudi nefinančne nagrade, kot so priznanja in pohvale (Lipičnik, 1998, str. 191). Slika 5 prikazuje oblike nagrajevanja.

Slika 5: Oblike nagrajevanja



Vir: Motivacijske tehnike, 2014

Materialna oziroma finančna nadomestila so sestavljena iz različnih oblik motiviranja, ki so usmerjena na zagotavljanje in izboljšanje materialnega položaja zaposlenih. Med njimi so najpomembnejša: plača, regres, stimulacije, honorarji ...

Poznamo dve temeljni skupini materialnih nadomestil (Motivacijske tehnike, 2009). V prvo skupino sodijo neposredna nadomestila – neposredna plačila, ki jih posameznik dobi v denarju in se nanašajo na neposredne nagrade za njihovo delo. V drugo skupino pa uvrščamo posredna nadomestila, ki prispevajo k dvigu materialnega standarda zaposlenega, vendar jih zaposleni ne dobivajo v plači niti v obliki denarja. Prav tako niso odvisna od delovnega učinka in uspešnosti. Med neposredna nadomestila spadajo: plača, honorarji, regres, bonusi in spodbude, nadomestila za inovacije in izboljšave, nadomestila za širjenje znanja in fleksibilnost. Med posredna nadomestila pa uvrščamo: zavarovanja, in sicer zdravstveno, življenjsko zavarovanje, štipendije in šolnine, študijska potovanja, specializacije, plačana odsotnost in dela prosti dnevi, službeno vozilo, stanovanjski krediti.

Finančne oblike nagrajevanja so ena od temeljnih dejavnikov motiviranja za delo. Z denarjem lahko zadovoljimo različne človeške potrebe, plače pa so za večino zaposlenih najpomembnejši vir sredstev za preživetje in izboljšanje kakovosti življenja. Zavedati pa se moramo, da plače in finančne nagrade ne delujejo vedno pozitivno (Topovšek, 2006).

Ko preučujemo nagrajevanje ne smemo zanemariti nefinančnega nagrajevanja, ki ima velikokrat še boljši učinek kot finančno nagrajevanje. Raziskave o sistemu nagrajevanja so pokazale, da je trditev, da bodo zaposleni zaradi finančnih nagrad bolje motivirani, delali boljše, več in bolj zavzeto, zgrešena (Gruban, 2006). Denar ni tisti, ki zaposlenega pripravi, da pokaže, kaj res zmore. Raziskave so pokazale, da povišek, ki ga dobimo, motivira le za kratek čas. Razlogi, da finančne oblike nagrajevanja ne delujejo vedno kot pozitivni motivator, so sledeči (Gruban, 2006):

- če nagrade ne dobimo, deluje to na nas tako, kot da bi bili kaznovani, obljuba o finančni nagradi lahko predstavlja manipuliranje z zaposlenimi, saj se zaposleni počutijo nezmožne za odločanje o svojem delu, delovna mesta so lahko oblikovana tako, da zaposlenim onemogočajo, da pokažejo svojo kreativnost, napredek, saj se na njih lahko počutijo preveč kontrolirane;
- da zaposleni med seboj tekmujejo, da bodo nagrajeni, in to načinja dobre medsebojne odnose;
- finančne nagrade zavirajo ustvarjalnost, saj so zaposleni usmerjeni na to, kaj in koliko doseči za vsako ceno, tudi na račun neetičnega vedenja.

Da pa se to ne zgodi, je potrebno veliko pozornosti nameniti komuniciranju in razlagi sistema, da ga zaposleni dobro spoznajo in dobijo povratne informacije, kako delajo. Pomembno je, da so zaposleni prepričani, da je nagrajevanje objektivno in pošteno ter odvisno od njihovih sposobnosti in uspešnosti pri doseganju zastavljenih ciljev, o katerih pa morajo biti redno in dobro informirani.

Kadar govorimo o nefinančnih nagradah, se je potrebno zavedati, da sta vrsta in obseg uporabe le-teh odvisna predvsem od kakovosti managementa, načina vodenja in lastnega dela (Lipičnik, 1998, str. 247). Namen nefinančnih nagrad je namreč zgolj v usmerjanju in nagrajevanju razvoja posameznika skozi možnosti in kariero.

Med dejavnike nefinančnega nagrajevanja štejemo (Lipičnik, 1998, str. 247):

- pohvale, priznanja in graje, kiso lahko skupinske ali individualne. Pohvale delujejo pozitivno ter motivirajo zaposlenega, da dela še bolj, graja pa je le v redkih situacijah pozitivna motivacija;
- tekmovanje je lahko s samim seboj ali s sodelavci, v vsakem primeru, gre za preseganje ciljev in spremljanje rezultatov dela;

- sodelovanje pri delu omogoča povečanje delovnega učinka zaradi občutka skupinske pripadnosti in tesnih odnosov med sodelavci;
- možnost napredovanja, kot eden od pomembnejših dejavnikov nematerialnega nagrajevanja, saj gre za samopotrjevanje;
- odgovornost;
- možnost soodločanja;
- možnost osebnega, intelektualnega razvoja in razvoj kariere.

### 2.3.3 Komuniciranje

Pojem "komunicirati" je zelo širok. Beseda "komunicirati" izvira iz latinske besede "*communicare*" in pomeni občevati, razpravljati, posvetovati se, vprašati za nasvet (Florjančič & Flerjan, 2000, str.15).

Slovar slovenskega knjižnega jezika opredeljuje glagol "komuniciranje" kot "izmenjavanje, posredovanje misli in informacij in medsebojno sporazumevanje" (1994, str. 420) in pomensko ločuje izraza "komuniciranje" in "komunikacija" (v angleškem jeziku se enovito uporablja izraz "*communication*"). Slednja je definirana tudi kot "sredstvo, ki omogoča izmenjavo in posredovanje informacij" (1994, str. 420). Komuniciranje je torej proces, komunikacija pa sredstvo komuniciranja (Možina etal., 1994, str. 20).

S komuniciranjem izmenjujemo znanje, informacije in izkušnje, se sporazumevamo, prepričujemo, oblikujemo stališča ljudi, s katerimi tako ali drugače sodelujemo (Lipičnik, 1994, str. 142). V sporočanju oziroma komuniciranju se odvija proces vzpostavljanja stikov in oblikovanja medsebojnega razumevanja, kar pomeni, da je komuniciranje proces prenašanja informacij z medsebojnim razumevanjem.

Vsako komuniciranje ima določene lastnosti, zaradi katerih je specifično. Te lastnosti so bolj ali manj poudarjene glede na vrsto komuniciranja in okolje, v katerem se odvija. V splošnem lahko rečemo, da komuniciranje vključuje in je različno glede na (Lipičnik, 1996, str. 142):

- namen in strategijo - umetnost komuniciranja je, kako najti najbolj učinkovit način in sredstva za posredovanje idej in informacij glede na namen komuniciranja (obveščanje, prepričevanje, pogajanje ...);
- socialno in kulturno okolje, v katerem se odvija - v različnih kulturah lahko enake stvari pomenijo nekaj povsem različnega, zato je potrebno poznati okolje, v katerem komuniciramo, če želimo, da bo naše sporočilo razumljeno, kot smo želeli;
- uporabljeni način izražanja - osnovni način izražanja je jezik, ki ga uporabljamo, dopolnjen z govoricom telesa, videzom in ostalimi nebesednimi dejavniki, situacije in razmerja, v katerih poteka komuniciranje - pomembno je, v kakšnem kontekstu

posredujemo/prejemamo sporočila in kakšno je razmerje med oddajnikom in prejemnikom informacij (enako sporočilo ima lahko več pomenov).

#### **2.3.4 Usposabljanje in izobraževanje**

Izobraževanje in usposabljanje dobivata vse večji pomen v posameznih združbah, ker le dodatne spretnosti in znanje omogočata obvladovanje novosti in sprememb. Posledica tega je, da se združbe srečujejo z naslednjimi problemi, in sicer: odkrivanje potreb po izobraževanju in usposabljanju, iskanje možnosti za izvajanje usposabljanja in izobraževanja, njuno financiranje (Haček&Bačlija, 2007, str. 53).

Kadar gre za poudarek na doseganju spoznavnih ciljev, govorimo o izobraževanju, kadar pa je poudarek na doseganju ciljev psihomotornega področja, govorimo o usposabljanju (Ferjan, 2005, str. 20).

Izobraževanje zaposlenih prispeva k večji produktivnosti, večji gospodarnosti, boljši kakovosti in boljši organizaciji dela. Iz naštetih zahtev lahko izluščimo ključne cilje izobraževanja v organizaciji, ki so naslednji (Jereb, 1998, str. 101):

- stalno izpopolnjevanje in usposabljanje zaposlenih skladno s spremembami v organizaciji, z razvojem tehnologije, z organizacijo dela in z družbenoekonomskimi odnosi,
- načrtno uvajanje, usposabljanje in napredovanje novih kadrov ter usmerjanje kadrov v nadaljnje izobraževanje,
- vrednotenje in preverjanje rezultatov pri izobraževanju ter uporaba teh analiz za izboljšanje izobraževalne dejavnosti v organizaciji.

Med metodami usposabljanja najdemo vedno manj klasičnih oblik, kot so seminarji in predavanja. Pojavljajo se problemsko oz. projektno zastavljene delavnice, simulacije in usposabljanja na delovnem mestu. Sodobna informacijska tehnologija omogoča še vrsto novih učnih metod in tudi učenja na daljavo. Prav to je za zaposlene zelo primerno, saj je tako časovno kot stroškovno zelo učinkovito (Zupan, 1999, str. 55).

#### **2.3.5 Razvoj kariere**

Pojem kariera je vzorec stalnega razvojnega procesa organizacije in posameznika, s katerim posameznik stopi v razmerje z organizacijo in v tem razmerju v zaporednih dogodkih, dejavnostih in situacijah zaznava in dosega svoj razvoj ter dosega želene cilje za organizacijo (Brewster, 2000, str. 102).

Razvoj kariere je proces posameznikovega napredovanja skozi neko serijo stopenj, ki jih označuje relativno edinstven niz problemov, tem in nalog (Greenhaus, 2000, str. 13).

Pri oblikovanju in načrtovanju kariere naj bi organizacije sledile naslednjim navedenim ciljem:

- pomagati zaposlenim ugotoviti zmožnosti in odlike za sedanje in prihodnje delo,
- približati in združiti cilje organizacije in osebne cilje,
- razviti novo smer kariere in načrtovati napredovanje v vseh smereh, ne samo navzgor,
- ustvariti vzajemne koristi za organizacijo in posameznika,
- nuditi zaposlenemu možnost, da bi razvil sebe in svojo kariero,
- revitalizirati zaposlene, ki že nekaj časa stagnirajo v svoji karieri.

### **2.3.6 Spremljanje uspešnost zaposlenih**

Za uspešno delovanje organizacije je potrebna tudi uspešnost posameznika. O uspešnosti govorimo, ko primerjamo cilje organizacije z doseženimi rezultati. Zupanova (2009, str. 428) meni, da je potem, ko so cilji že postavljeni, pomembna aktivnost v sistemu zagotavljanja uspešnosti njeno spremljanje. Za veljavno in učinkovito spremljanje uspešnosti se moramo naprej odločiti, kaj bomo merili in na kakšen način bomo opredelili uspešnost. Nato določimo načine spremljanja ter metode in merila spreminjanja. Določiti moramo, od koga pridobiti informacije, časovno dimenzijo, kdaj spremljati uspešnost, ali periodično ali bo to stalni proces.

Pravo vrednost ocenjevanja uspešnosti daje dosledna uporaba, pri kateri pa so potrebni usposobljeni vodje, ki verjamejo v korist sistema za organizacije, za njih same in za zaposlene. Za učinkovito spremljanje delovne uspešnosti je ključno redno spremljanje uspešnosti svojih podrejenih in jim sproti dajati ustrezne informacije. Predvsem je poudarek tudi na kakovostnih povratnih informacijah (Anterič, 2005, str. 14).

Delovno uspešnost lahko merimo ali ocenjujemo. Glavna razlika med merjenjem in ocenjevanjem je v merilu, s katerim merimo oziroma ocenjujemo. Če je enota mere natančno določena in imamo orodje, s katerim merimo, govorimo o merjenju. Če orodja nimamo, govorimo o ocenjevanju (Rejc, 2002, str. 27). Zupanova (2009, str. 432) meni, da je ocenjevanje vedno subjektivno, merjenje pa objektivno.

## **3 ANALIZA ORGANIZACIJSKE KLIME ZAPOSLENIH V IZBRANEM DOMU STAREJŠIH OBČANOV**

V današnjem času, ko se organizacije ob uresničevanju svojih ciljev spopadajo s konkurenco, sta dobro delo in motiviranost zaposlenih, ki sta v veliki meri odvisna od zadovoljstva zaposlenih, pomembna strateška prednost pred konkurenti. Tudi v preučevanem domu starejših občanov se zavedajo tega, zato vsako leto analizirajo organizacijsko klimo.

### 3.1 Predstavitev izbranega doma starejših občanov

Dom starejših občanov je javni socialnovarstveni zavod, ki deluje na tej lokaciji od leta 1979. Je sodobno urejen in nudi nastanitev 205 stanovalcem v garsonjerah, enoposteljnih, dvoposteljnih in večposteljnih sobah. Nahaja se v starem rudarskem jedru mesta. Ob njem so upokojenski bloki, s katerimi je dom tesno povezan. Vodilni v domu starejših občanov se trudijo stalno dograjevati in izpopolnjevati standard in medčloveško sočutje (Dom starejših občanov, 2013).

Dom starejših občanov deluje kot javni socialnovarstveni zavod za opravljanje dejavnosti socialnega varstva, katerega ustanovitelj je Republika Slovenija, ustanoviteljske pravice in obveznosti pa izvršuje Vlada Republike Slovenije. V skladu z ustanovitvenim aktom izvaja institucionalno varstvo starejših in nekatere oblike varstva starejših na domu (Dom starejših občanov, 2013).

Dejavnosti zavoda (Dom starejših občanov, 2013):

- institucionalno varstvo starejših;
- institucionalno varstvo za odrasle duševno prizadete in duševno bolne osebe;
- zdravstvene nega in zdravstvena rehabilitacija;
- druga osnovna zdravstvena in specialistična konziliarna dejavnost, skladna z naravo dejavnosti zavoda in z mrežo javne zdravstvene službe;
- pomoč posamezniku in družini na domu;
- specialni servis;
- naloge priprave okolja, družine in posameznikov na starost;
- gospodarska dejavnost, ki je namenjena višji kakovosti življenja in varstvu oskrbovancev;
- odločanje o namestitvi v zavod, premestitvi in odpustu iz zavoda.

Dom starejših občanov izvaja celovito in kakovostno oskrbo, zdravstveno nego in rehabilitacijo v skladu z njihovim biopsihosocialnim stanjem in sposobnostmi ter individualnimi potrebami in željami. Razvija nove oblike in načine skrbi za starejše, skrbi za izobraževanje oziroma osebnostni in strokovni razvoj zaposlenih ter se povezuje z drugimi izvajalci v skrbi za starejše. Pri tem je potrebno upoštevati, da je poleg zadovoljevanja materialnih potreb potrebno omogočiti tudi zadovoljevanje nematerialnih potreb, zlasti potrebe po medčloveških odnosih. Prihajajoča starejša generacija je mnogo bolj zahtevna, pa naj gre za pomoč v bivalnem okolju ali za organizirane oblike pomoči, ki bodo presegale sedanje uniformirane vzorce togega institucionalnega varstva (oskrba na domu). Na te spremembe se je treba pripraviti in poskušati obdržati visok nivo kakovosti nudenja storitev doma (Dom starejših občanov, 2013).

### 3.1.1 Poslanstvo in strateški cilji doma

Poslanstvo doma starejših občanov (Dom starejših občanov, 2013), ki je skrbeti za zdravo, kakovostno in varno življenje starostnikov, uresničujejo s strokovnim in prijaznim osebjem, sodobnimi pristopi in splošno urejenostjo. Trudijo se razvijati nove oblike in načine skrbi za starejše, skrbeti za izobraževanje oziroma osebnostni in strokovni razvoj zaposlenih ter se povezovati z drugimi izvajalci v skrbi za starejše.

Temeljni cilj socialnega varstva je posamezniku in svojcem v primeru, ko si osnovne socialne varnosti ne more zagotoviti sam, zagotoviti strokovno pomoč in nujne materialne vire za dostojno življenje ter omogočanje ohranitve človekovega dostojanstva (Dom starejših občanov, 2013).

Za uresničitev temeljnega cilja moramo najprej uresničiti naslednje podrobnejše cilje (Dom starejših občanov, 2013):

- prispevati k večji socialni vključenosti posameznikov in povezanosti slovenske družbe;
- izboljšati dostop do storitev in programov;
- doseči večjo učinkovitost pri dodeljevanju denarne socialne pomoči ter izboljšati kakovost storitev in programov ter hkrati povečati njihovo ciljno usmerjenost in učinkovitost;
- krepiti strokovno avtonomijo, upravljavsko samostojnost in racionalno poslovanje na področju socialnega varstva;
- imeti posluh za prostovoljce in društva, ki s svojo pomočjo pripomorejo k boljšemu in prijetnejšemu počutju starostnikom;
- organizirati razne prireditve in srečanja za popestritev družabnega dogajanja starostnikov.

Dom starejših občanov ima oblikovano strategijo, plane in cilje, ki so usklajeni z nacionalnim programom socialnega varstva ter drugimi razvojnimi programi in strategijami, ki urejajo strategijo razvoja nacionalnega varstva. Vse to teži k povečanju kakovosti bivanja, kakovosti opravljenih storitev in povečanju zmogljivosti kapacitet ter prilagajanju potrebam uporabnikom. Vendar pa opažajo, da je sedanji sistem zagotavljanja dostopnosti in kakovosti storitev v domu ogrožen (Dom starejših občanov, 2013).

Zaradi podcenjevanja problemov pri zagotavljanju storitev za starejše, neizvajanja strateških usmeritev nacionalne strategije in neustrezne organiziranosti sistema se institucionalno varstvo starejših dolgoročno sooča z destabilizacijo obstoječega sistema. V preučevanem domu starejših občanov ponujajo skupne rešitve in konkretne predloge na področju statusa izvajalcev, oblikovanja cen in zagotavljanja pogojev za normalno delovanje. Predlagajo, da se razlika v ceni, pri zdaj nepriznanem delu stroškov javnih domov, v prihodnje pokriva s subvencioniranjem cene s strani države, iz viškov, ki jih imajo zdravstvene zavarovalnice,



delno tudi z zvišanjem cen storitev. Najbolje bi bilo, da bi se javni domovi statusno preoblikovali in bi bil omogočen dostop zunanjim investitorjem, saj država preprosto ne zagotavlja sredstev, ki jih je po zakonodaji dolžna (Dom starejših občanov, 2013).

Spremeniti je treba tudi kadrovske normative, saj so omejujoči tako v razvojnem in stimulativnem smislu kot v smislu zagotavljanja standarda, njihova togost pa ne omogoča prilagajanja dejanskim potrebam uporabnikov. Prav tako je treba s spremembami managementu zagotoviti več pristojnosti za vodenje, saj imajo danes le-ti zgolj odgovornosti, pri upravljanju domov pa so njihove možnosti na kadrovskem, cenovnem, investicijskem in razvojnem področju zelo omejene. Dandanes se srečujemo s trendom, ki daje velik poudarek razvoju namestitev pri zasebnih izvajalcih, za razvoj ali vsaj za ohranjanje javnih domov pa ni ustrezno poskrbljeno. Razvoj zasebnih izvajalcev tudi v izbranem domu starejših občanov pozdravljajo in podpirajo, vendar je treba vsem izvajalcem omogočiti primerljive pogoje za delovanje. Ob sedanji ureditvi bodo javni domovi nazadovali in kakovost storitev v javnih in zasebnih ne bo več primerljiva (Dom starejših občanov, 2013).

Načeta sta osnovna cilja, ki naj bi ju domovi starejših občanov dosegli, in sicer zadovoljstvo uporabnikov in zadovoljstvo zaposlenih. Vhodni viri ne sledijo stroškom, prav tako pa za nove obveznosti, ki izhajajo iz zakonodaje, ni na voljo dodatnih sredstev (Dom starejših občanov, 2013).

### **3.1.2 Organiziranost doma**

Dom starejših občanov je javno socialno varstveni zavod. Ustanoviteljica je Republika Slovenija, ustanoviteljske pravice in obveznosti pa izvršuje vlada Republike Slovenije. Organizacijska struktura zavoda je oblikovana tako, da zagotavlja čim večjo kakovost bivanja stanovalcev in čim bolj optimalno potekanje delovnih procesov ter sprotno prilagajanje nastalim zahtevam (Dom starejših občanov, 2013).

Direktor in vodje so dolžni zagotoviti, da delovni proces teče normalno ter da se dosegajo planirani cilji in učinkovito poslovanje s finančnimi sredstvi zavoda. Spremljati morajo novosti in razvoj stroke (Dom starejših občanov, 2013).

#### **3.1.2.1 Zaposleni in organizacija**

V domu starejših občanov je trenutno 125 zaposlenih, natančno toliko in takšnih profilov kot predvidevajo normativi, postavljeni s strani države. Organizacijska struktura zaposlenih je razdeljena na več enot:

- strokovne službe,
- skupne službe,
- uprava.

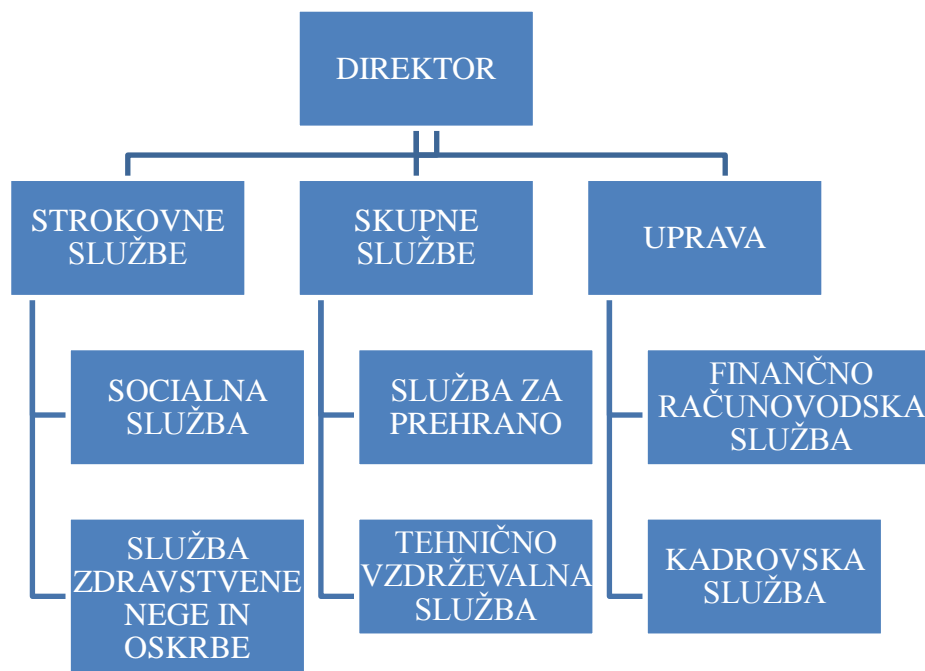
Strokovno službo sestavlja socialna služba, kjer deluje socialna delavka ter služba zdravstvene nege in oskrbe, ki jo sestavljajo: vodja zdravstvene nege in oskrbe, medicinska sestra, delovni terapevti, fizioterapevti, zdravstveni tehniki, bolničarji negovalci, bolničarji, varuhi, bolniški strežniki in čistilke. Skupne službe sestavljajo služba za prehrano in tehnično vzdrževana služba. V strokovni službi delujejo naslednji profili: vodja prehrane, dietni kuhar, kuharski pomočniki, ekonom-šofer. V tehnično vzdrževalni službi so naslednji kadri: vodja pralnice, perica, vzdrževalca, vratarji receptorji. Potem sledi še uprava, ki je sestavljena iz finančno računovodske službe in kadrovske službe. V finančno računovodski službi delujejo vodja finančno računovodske službe, računovodja, finančna referenta. Kadrovsko službo pa sestavlja vodja kadrovske službe (Dom starejših občanov, 2013).

V domu starejših občanov imajo tudi organe zavoda, ki so (Dom starejših občanov, 2013):

- svet doma,
- direktorica,
- strokovni svet.

Organizacijska struktura zaposlenih je razdeljena na več enot, ki so: zdravstveno negovalna enota, pomoč na domu, tehnična enota, kuhinja, skupne službe in javni delavci (Dom starejših občanov, 2013).

*Slika 6: Organizacijska shema izbranega doma starejših občanov*



*Vir: Dom starejših občanov, Organizacijska shema (interno gradivo), 2013.*

### 3.1.2.2 Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih

Zagotavljanje čim kvalitetnejše in strokovne izvedbe storitev za stanovalce in uporabnike storitev narekuje nenehno prilagajanje izobraževalnih vsebin novim potrebam na vseh področjih dela v domu starejših občanov. Izobraževanje je določeno v Planu izobraževanj za tekoče leto. Način in pravice do izobraževanja so določene v Pravilniku o strokovnem izpopolnjevanju in izobraževanju delavcev izbranega doma starejših občanov ter v Zakonu o delovnih razmerjih ter Kolektivnih pogodbah. Zaposlene se pošilja na izobraževanje tudi glede na določila Kolektivne pogodbe za dejavnost zdravstva in socialnega varstva, ki določa, koliko dni izobraževanja na vsaka tri leta pripada delavcu z določeno stopnjo izobrazbe. V letu 2010 so imeli v domu starejših občanov 12 izobraževanj. Od teh sta bili izobraževanje z naslovom Učeca se skupnost, kjer so se udeleženci seminarja sestali večkrat ter izobraževanje z naslovom E-Qalin – Naravnost na stanovalce in procese, kjer so se udeleženci pravtakovečkrat sestali. Polog splošnih izobraževanj so se v domu starejših občanov posamezne službe med letom interno izobraževale. Zaposleni, ki so se udeležili izobraževanj izven doma, so prenašali informacije na sodelavce. V letu 2011 so imeli prav tako kar nekaj izobraževanj. Eno izmed izobraževanj, ki so ga organizirali, je bilo predavanje na temo Staranje in psihične spremembe v starosti, ki so ga namenili svojcem varovancev v domu starejših občanov. Poleg tega so za zaposlene pripravili izobraževanje Stres na delovnem mestu. V letu 2012 so v domu organizirali uvodno izobraževanje za področje supervizije, ki so se ga udeležili zaposleni iz vseh služb.

Delavci, ki prihajajo v stik s hrano, morajo biti pred nastopom dela seznanjeni z osnovami higiene živil in načelih HACCP sistema. Za osvežitev znanja vseh teh zaposlenih so organizirali izobraževanje, kjer so predavali uslužbenci iz Zavoda za zdravstveno varstvo. Izobraževanje je do sedaj v letu 2013v večini potekalo po zastavljenih smernicah in po predvidenem planu za leto 2013. Zaposleni so se izobraževali na različnih področjih, in sicer na področju zdravstvene nege, izpopolnjevali so znanja o tehnikah dvigovanja oskrbovancev, imeli so izobraževanja na temo demence pri starostnikih. Iz Službe zdravstvene nege in oskrbe so se izobraževanja udeležile 3 medicinske sestre, 2 bolničarja oziroma negovalca. Strokovnega seminarja se je udeležila tudi fizioterapevtka. Udeleženci so po končanem izobraževanju v domu starejših občanov organizirali delavnice za vse zaposlene, na kateri so še ostale zaposlene seznanili z novostmi na področju zdravstvene nege in oskrbe (Dom starejših občanov, 2010, 2011, 2012 in 2013).

### 3.1.2.3 Komunikacija z zaposlenimi

V domu starejših občanov vodstvo komunicira z zaposlenimi na naslednje načine(Dom starejših občanov, 2013):

- enkrat tedensko raport z direktorico in predstavniki vseh služb (tekoča problematika, novosti, dogovori itd.);

- vse pomembne zadeve (zakonodaja, plačilni sistem itd.) so dostopne na intranetni strani doma ter izobešene na oglasni deski;
- zbor delavcev je organiziran najmanj enkrat na leto, po potrebi tudi večkrat;
- večkrat na leto ima direktorica sestaneke s posameznimi službami.

### **3.2 Namen in cilji raziskave**

S tem magistrskim delom želim analizirati organizacijsko klimo na področju neprofitne organizacije – javnega zavoda. V preučevanje bom vključila vse dejavnike, ki vplivajo na počutje zaposlenih v domu starejših občanov.

Poskušala bom preučiti organizacijsko klimo v izbranem domu starejših občanov ter na podlagi rezultatov poiskati rešitve za izboljšanje obstoječega stanja v preučevanem zavodu. Magistrsko delo sem pričela z namenom, da ugotovim, kakšna je organizacijska klima v domu starejših občanov in da nato na podlagi tega predlagam nekatere izboljšave. Osredotočila sem se predvsem na zaposlene, ki so ključni za organizacijsko klimo.

#### **CILJI RAZISKAVE**

1. Analizirati organizacijsko klimo zaposlenih v izbranem domu starejših občanov
2. Ugotoviti ključne dejavnike organizacijske klime
3. Najti rešitve za boljše vzdušje in počutje zaposlenih

### **3.3 Metoda raziskovanja**

Z željo doseči zastavljene cilje bom v magistrskem delu uporabila splošno raziskovalno metodo in metodo deskripcije. Za namen analize sem uporabila anketni vprašalnik ter intervjuvala direktorico preučevanega doma starejših občanov.

Pri zbiranju podatkov oziroma pri merjenju organizacijske klime sem si pomagala z vprašalnikom za merjenje organizacijske klime in z odgovori direktorice preučevanega doma starejših občanov. Sestava vprašalnika je ključni korak pri ugotavljanju organizacijske klime, saj je od njegove kvalitetne priprave odvisna kvalitetna analiza in uporabnost rezultatov. V ta namen sem ga priredila na podlagi vprašalnika, ki ga uporabljajo pri projektu raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah, poimenovanem SIOK (slovenska organizacijska klima). Vprašalnik je sestavljen iz dvanajstih vprašanj o dimenzijah organizacijske klime, vsaka dimenzija je podrobno razčlenjena na več trditev. Vprašalnik je zaprtega tipa, anketiranci so na podlagi navedene lestvice z obkrožanjem izražali svoje strinjanje oziroma nestrinjanje. Vprašalnike sem razdelila med zaposlene med delovnim časom. Prosila sem jih, da mi vprašalnike vrnejo v roku enega tedna. Postavila sem skrinjico

na recepciji, kjer so zaposleni oddali izpolnjen vprašalnik. Za takšen način pobiranja anket sem se odločila v želji zagotoviti čim večjo objektivnost.

Izvedla sem tudi intervju z direktorico doma starejših občanov (glej Prilogo št. 2). Za intervju sem se odločila, da še boljše analiziram organizacijsko klimo v izbranem domu starejših občanov.

V nadaljevanju sem odgovorila na raziskovalna vprašanja in predstavila rezultate raziskave ter predlagala izboljšave za boljšo organizacijsko klimo v izbranem domu za starejše občane. Naredila sem tudi analizo, kako se je organizacijska klima spreminjala med leti 2010, 2011 in 2012. Analizo organizacijske klime za leto 2012 sem naredila s pomočjo podatkov, ki sem jih pridobila z lastnim vprašalnikom (glej Prilogo 1) in intervjujem z direktorico preučevanega doma starejših občanov (glej Prilogo 2 in Prilogo 3). Vsebinsko sem ga prilagodila tako, da je primerljiv s SIOK-ovim, ki je bil leta 2010 in 2011 že uporabljen pri analizi klime v izbranem domu starejših občanov. Vprašalnik iz leta 2010 in iz leta 2011 se ne razlikuje od vprašalnika za leto 2012. Dobljeni rezultati iz leta 2010 in 2011 so ustrezno primerljivi z dobljenimi rezultati za leto 2012.

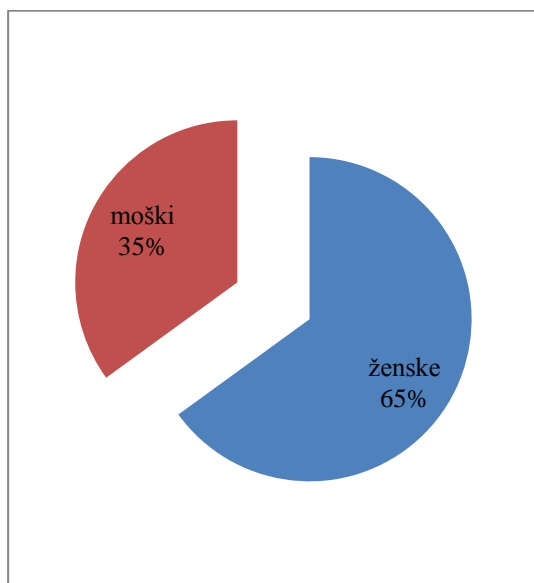
### **3.4 Analiza organizacijske klime**

V izbranem domu starejših občanov organizacijsko klimo spremljajo že od leta 2009. Vse raziskave od omenjenega leta dalje pa vse do danes so bile narejene s pomočjo vprašalnika SiOK (Slovenska organizacijska klima), ki je malo prirejen za dom starejših občanov. V domu starejših občanov enkrat na leto razdelijo vprašalnike med zaposlene in na podlagi tega naredijo analizo. Analizo organizacijske klime v letu 2012 sem naredila sama na podlagi vrnjenih vprašalnikov. Razdelila sem 130 vprašalnikov. Nazaj sem dobila 70 izpolnjenih vprašalnikov. Nekaj vprašalnikov ni bilo razdeljenih zaradi odsotnosti zaposlenih, nekaj pa jih vprašalnikov ni vrnilo. V analizi organizacijske klime v letu 2010 je sodelovalo 100 anketirancev, v letu 2011 pa 80 anketirancev. Primerjavo z leti 2011 in 2010 pa sem opravila že na podlagi narejenih anket v izbranem domu starejših občanov. Vprašalnik je sestavljen iz 55 trditev, ki opisujejo različne vidike zavoda in njenega delovanja. Zaposleni vse trditve ocenjujejo na 4-stopenjski ocenjevalni lestvici. Rezultati so izraženi kot povprečne vrednosti.

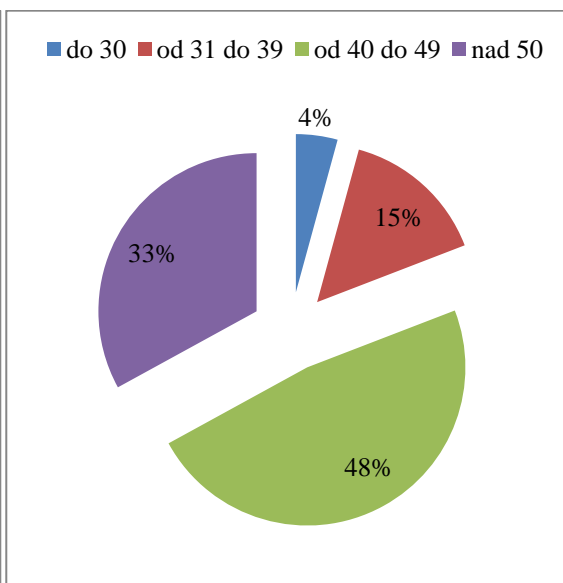
Po ugotovitvi dejanskega stanja in primerjave z leti 2010 in 2011 pa sem podala predloge za izboljšanje posameznih dimenzij organizacijske klime.

Iz naslednjih slik so razvidni demografski podatki anketirancev, ki so sodelovali v analizi:

Slika 7: Struktura anketirancev po spolu za leto 2010

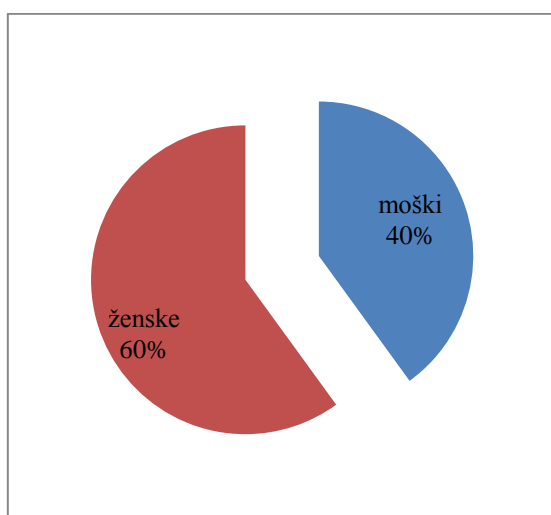


Slika 8: Struktura anketirancev po starosti za leto 2010

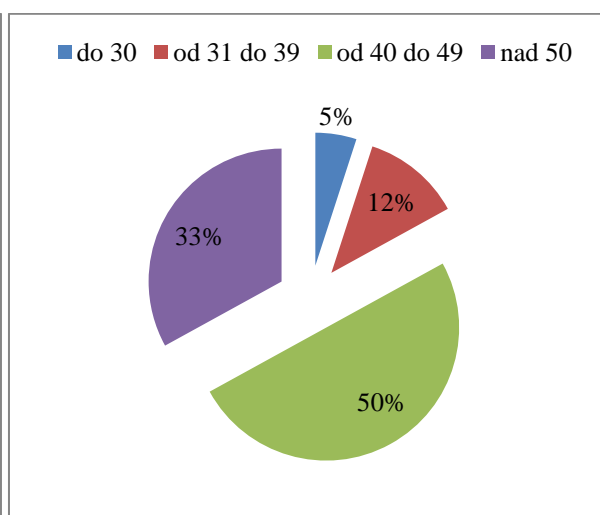


Slika 7 prikazuje strukturo anketirancev po spolu. Od skupno 110 anketirancev je 72 (65%) žensk in 38 (35%) moških. Iz slike 8 pa je razvidna struktura anketirancev po starosti, in sicer 4 (4%) anketiranci so stari do 30 let, 17 (15%) jih je starih od 31 do 39 let, 53 (48%) je starih od 40 do 49 let ter 36 (33%) anketirancev je starejših od 50 let.

Slika 9: Struktura anketirancev po spolu za leto 2011



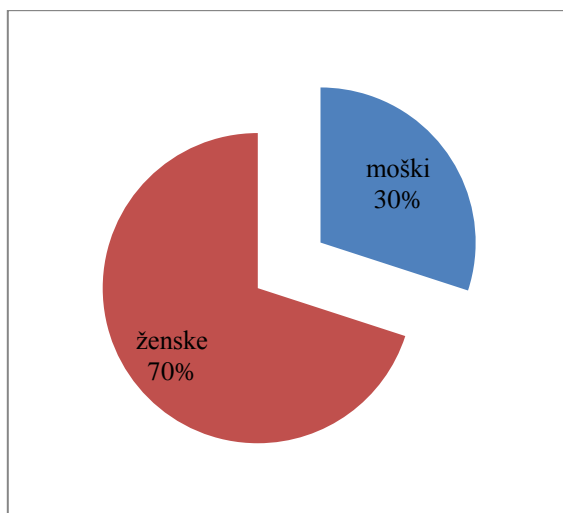
Slika 10: Struktura anketirancev po starosti za leto 2011



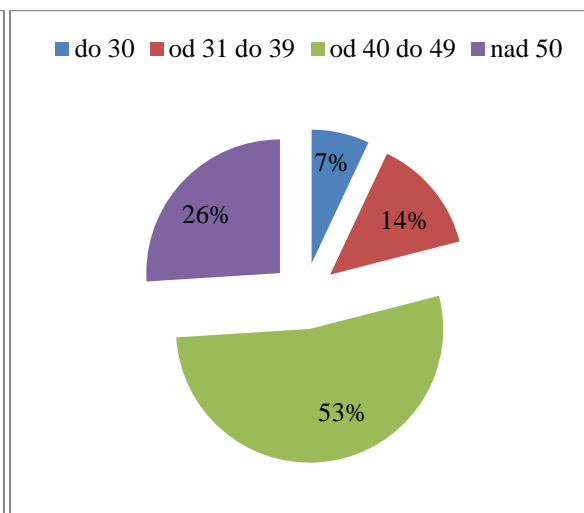
Slika 9 prikazuje strukturo anketirancev po spolu. Od skupno 80 anketirancev je 48 (60%) žensk in 32 (40%) moških. Iz slike 10 pa je razvidna struktura anketirancev po starosti, in

sicer 4 (5%) anketiranci so stari do 30 let, 10 (12%) jih je starih od 31 do 39 let, 40 (50%) je starih od 40 do 49 let ter 20 (33%) anketirancev je starejših od 50 let.

Slika 11: Struktura anketirancev po spolu za leto 2012



Slika 12: Struktura anketirancev po starosti za leto 2012



Slika 11 prikazuje strukturo anketirancev po spolu. Od skupno 70 anketirancev je 49 (70%) žensk in 21 (30%) moških. Iz slike 12 pa je razvidna struktura anketirancev po starosti, in sicer 5 (7%) anketirancev je starih do 30 let, 10 (14%) jih je starih od 31 do 39 let, 37 (53%) je starih od 40 do 49 let ter 18 (26%) anketirancev je starejših od 50 let.

Iz zgornjih slik lahko razberemo, da so se kadrovske spremembe odražale tudi v strukturi anketirancev, saj so v letu 2011 na novo zaposlili moške, v letu 2012 pa se je nekaj moških upokojilo, nekaj jih je zamenjalo zaposlitev, tako da je procent žensk narasel. Procent mlajše populacije zaposlenih se je z leti povečeval. Procent zaposlenih nad 50 let pa se je zmanjšal, saj se je nekaj zaposlenih upokojilo.

Poročilo raziskave organizacijske klime v izbranem domu starejših občanov je sestavljeno iz naslednjih dveh segmentov:

- analiza organizacijske klime v domu starejših občanov za leto 2012,
- primerjava rezultatov organizacijske klime med leti 2010, 2011 in 2012.

Zaposleni so na podlagi zgoraj navedenih trditev na podlagi lestvice od 1 do 4 izražali svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s tem, kako posamezna trditev opisuje organizacijo, v kateri so zaposleni:

- 1 – se ne strinjam,

- 2 – večinoma se ne strinjam,
- 3 – večinoma se strinjam,
- 4 – popolnoma se strinjam.

Zadovoljstvo na delovnem mestu in posledično psihično ter fizično počutje sta izredno pomembna dejavnika tako pri produktivnosti kot pri ohranjanju zdravja zaposlenih. Namen raziskave je bil izmeriti organizacijsko klimo v javnem zavodu.

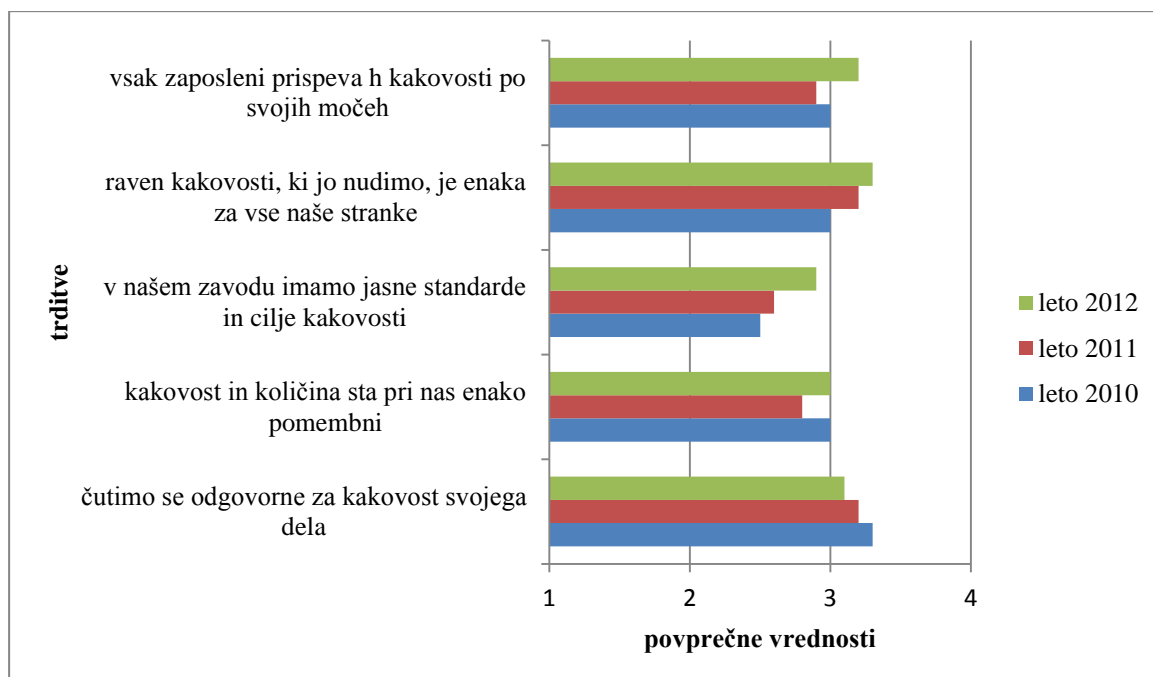
Spodaj so prikazani rezultati znotraj posameznih kategorij.

### **3.4.1 Odnos do kakovosti**

Naravnost zaposlenih do kakovosti je zelo pozitivna. Za kakovost svojega dela se počutijo odgovorne, trudijo se, da bi bila raven kakovosti, ki jo nudijo, enaka za vse njihove stranke. Količina in kakovost dela sta za zaposlene enako pomembni. Zaposleni se zavedajo, da s svojim delom in pozitivnim pristopom do varovancev zavoda oblikujejo visok nivo kakovosti dela. Na podlagi analize iz Slike 13 razberemo, da so v letih 2010, 2011 in 2012 anketirani zaposleni najslabše ocenili naslednji element te dimenzije: "v našem zavodu imamo jasne standarde in cilje kakovosti". Podrobnejša analiza pove, da so v letih 2010 in 2011 anketirani zaposleni najbolje ocenili naslednjo trditev: "čutimo se odgovorne za kakovost svojega dela". V letu 2012 pa so zaposleni najbolje ocenili naslednjo trditev: "raven kakovosti, ki jo nudimo, je enaka za vse naše stranke". Iz rezultatov vidimo, da raven kakovosti, ki jo nudijo v domu starejših občanov z leti raste. Tudi v intervjuju je direktorica izpostavila, da je najpomembnejša ta dimenzija, saj so varovanci doma starejših občanov na prvem mestu.



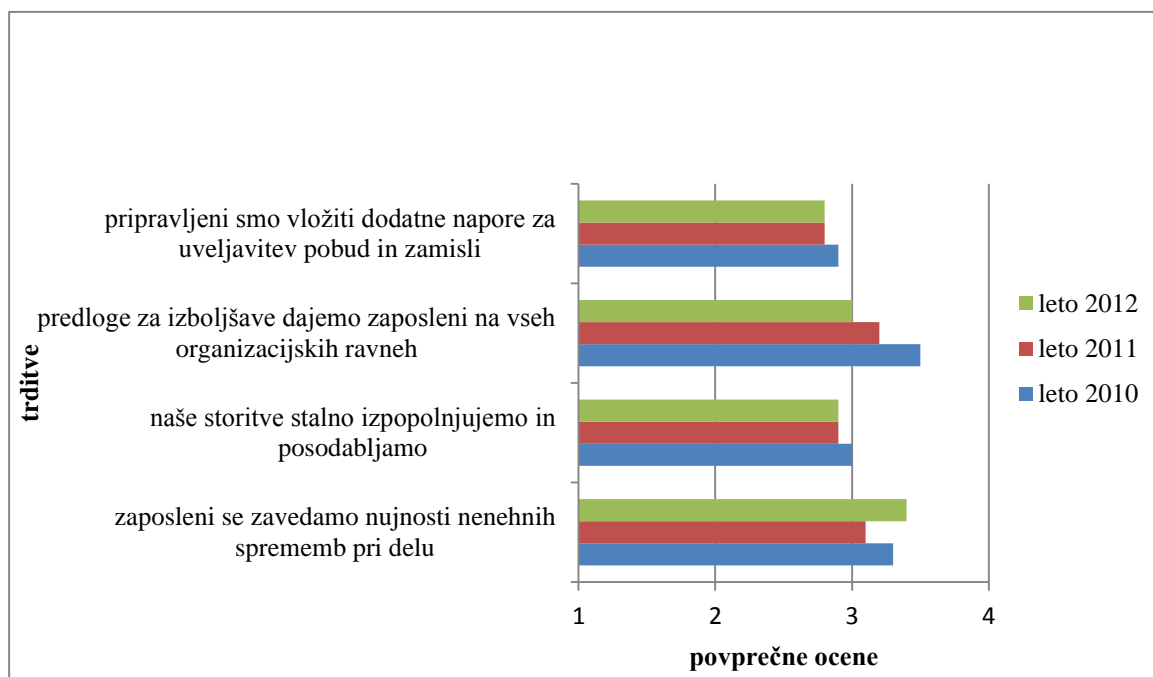
Slika 13: Povprečne ocene trditev povezanih z dimenzijo odnos do kakovosti



### 3.4.2 Inovativnost, iniciativnost

Kategorijo inovativnost in iniciativnost so zaposleni ocenili kar visoko. Menijo, da se storitve nenehno izboljšujejo, to meni dve tretjini vprašanih. Prav tako se zavedajo nujnosti sprememb, pričakujejo se predlogi za izboljšave od vseh zaposlenih, ne le od vodij. Spodbudno je, da so zaposleni pri trditvah, ki se navezujejo na zavedanje o nujnosti nenehnih sprememb pri delu in o stalnih izpopolnjevanjih in posodabljanju storitev, ki jih opravljajo, podali visoko oceno. V letih 2010, 2011 in 2012 so anketirani zaposleni najslabše ocenili naslednji element te dimenzije: "pripravljeni smo vložiti dodatne napore za uveljavitev spodbud in zamisli". V letih 2010 in 2011 pa so anketirani zaposleni najbolje ocenili naslednjo trditev: "predloge za izboljšave dajemo zaposleni na vseh organizacijskih ravneh". V letu 2012 pa so zaposleni najbolje ocenili naslednjo trditev: "zaposleni se zavedamo nujnosti nenehnih sprememb pri delu".

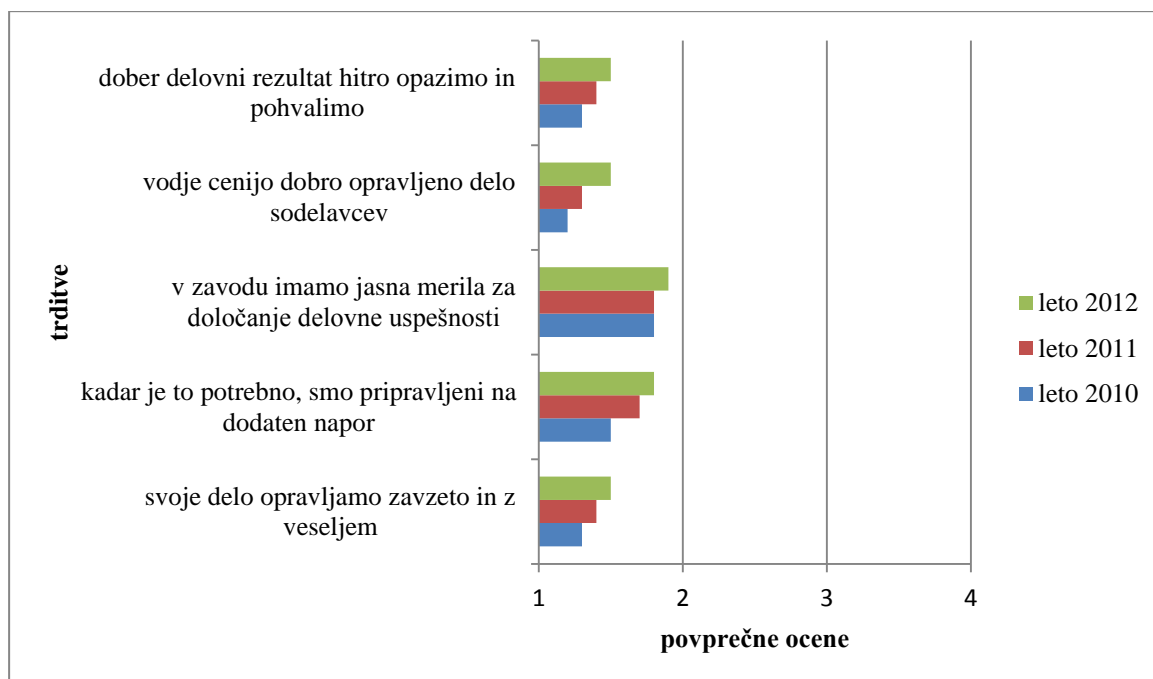
Slika 14: Povprečne ocene trditev povezanih z dimenzijo inovativnost in iniciativnost



### 3.4.3 Motivacija in zavzetost

Kategorija motivacije in zavzetost je bila ocenjena relativno nizko. Zaposleni niso zavzeti in niso pripravljeni vložiti dodatnega napora, kadar je to potrebno. Menijo, če bi bili denarno motivirani, potem bi bili pripravljeni vložiti tudi dodaten napor. Zahteve glede delovne uspešnosti so v domu postavljene zelo visoko, a je dober delovni rezultat redko opažen in pohvaljen s strani vodij. Kot zanimivost naj navedem, da ima zavod jasna merila za določanje delovne uspešnosti. V letih 2010, 2011 in 2012 so anketirani zaposleni najslabše ocenili naslednji element te dimenzije: "vodje cenijo dobro opravljeno delo sodelavcev". V letih 2010, 2011 in 2012 pa so anketirani zaposleni najboljše ocenili naslednjo trditve: "v zavodu imamo jasna merila za določanje delovne uspešnosti".

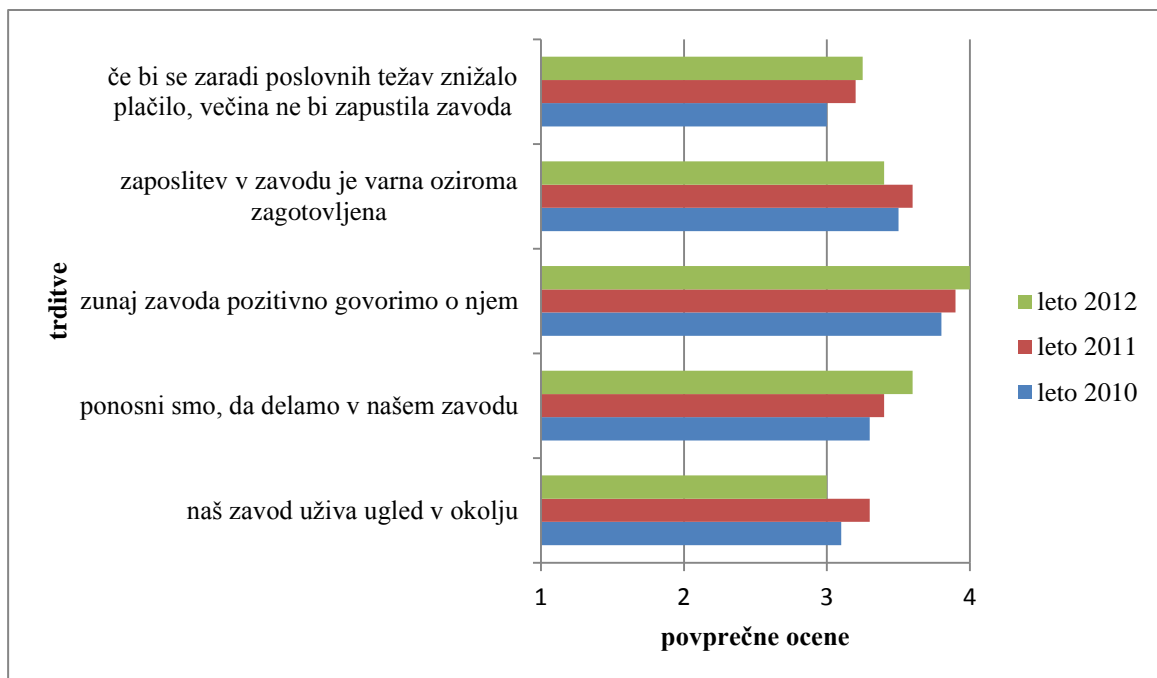
Slika 15: Povprečne ocene trditev povezanih z dimenzijo motivacija in zavzetost



#### 3.4.4 Pripadnost zavodu

Zaposleni so pripadnost zavodu ocenili relativno visoko. Na svoj zavod so zaposleni ponosni in tudi zunaj zavoda pozitivno govorijo o njem. Obrekovanje, kroženje in širjenje šal na tuj račun zanje ni sprejemljivo in v veliki meri so prepričani, da prispevajo k pozitivni podobi zavoda. Njihova zaposlitev se jim zdi relativno varna. V letih 2010, 2011 in 2012 so anketirani zaposleni najslabše ocenili naslednji element te dimenzije: "če bi se zaradi poslovnih težav znižalo plačilo, večina ne bi zapustila zavoda ". To je najbolj očiten faktor nizke pripadnosti zavodu, saj se je kar 80% anketiranih zaposlenih strinjalo s to trditvijo. V letih 2010, 2011 in 2012 pa so anketirani zaposleni najbolj ocenili naslednjo trditve: "zunaj zavoda pozitivno govorimo o njem".

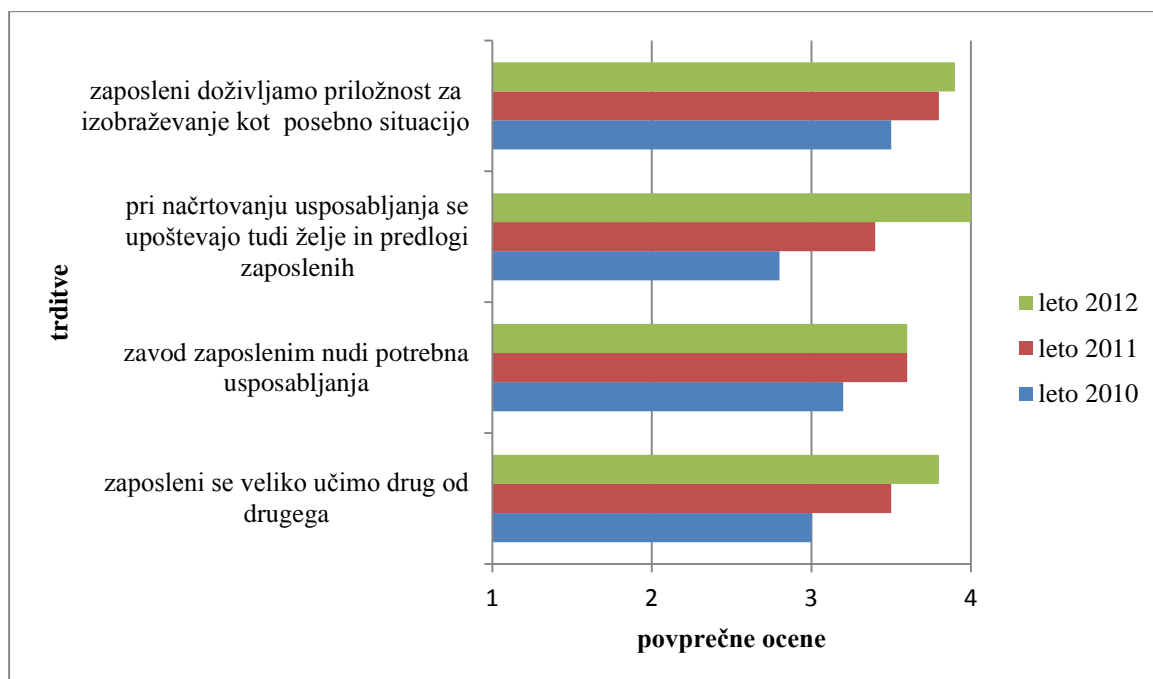
Slika 16: Povprečne ocene trditev povezanih z dimenzijo pripadnost zavodu



### 3.4.5 Strokovna usposobljenost in izobraževanje

Kategorija strokovna usposobljenost in izobraževanje je bila ocenjena s pretežno visokimi ocenami. Kar tri četrtine zaposlenih meni, da se zaposleni v domu starejših občanov učijo tudi od drugih sodelavcev. Menijo, da dom starejših občanov nudi večinoma potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela. Nekoliko slabše so ocenili trditve, ki se nanašajo na kakovost sistema za usposabljanje in na želje zaposlenih. Menijo, da se pri izobraževanju in usposabljanju le delno upoštevajo posameznikove želje in da zaposleni na vseh ravneh nimajo enakopravnih možnosti za strokovno usposabljanje. Iz Slike 17 razberemo, da so v letih 2010 in 2011 anketirani zaposleni najslabše ocenili naslednji element te dimenzije: "pri načrtovanju usposabljanja se upoštevajo tudi želje in predlogi posameznikov". V letu 2012 pa so zaposleni najslabše ocenili trditev: "zavod zaposlenim nudi potrebna usposabljanja". V letih 2010, 2011 in 2012 pa so anketirani zaposleni najboljše ocenili naslednjo trditev: "zaposleni doživljamo priložnost za izobraževanje kot posebno situacijo". Direktorica doma starejših občanov je v intervjuju izpostavila, da je ta dimenzija vsako leto šibka točka ter jo želijo izboljšati, zato vsako leto zaposlene še dodatno izobražujejo in strokovno usposabljujejo.

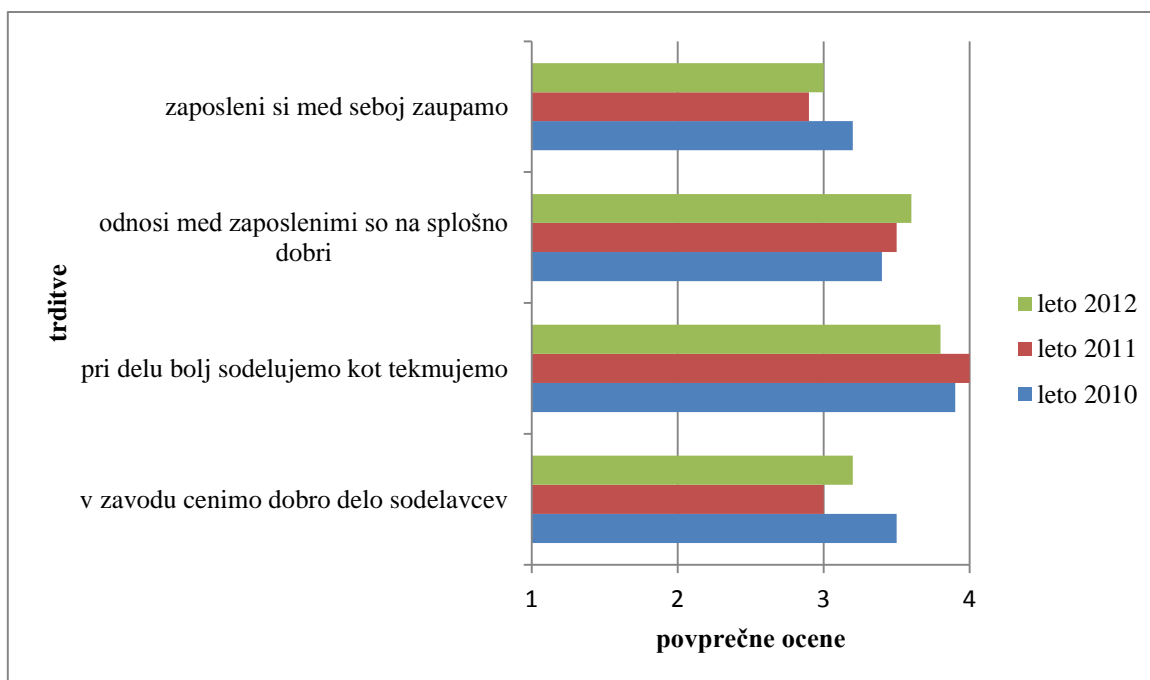
Slika 17: Povprečne ocene trditev povezanih z dimenzijo strokovna usposobljenost in izobraževanje



### 3.4.6 Notranji odnosi

Dobri notranji odnosi so izredno pomembni za dobro klimo v vsaki organizaciji. Pri javnih zavodih, kot so domovi za starejše občane, še posebej, saj je njihov namen dobro počutje varovancev, ki ga lahko zadovoljijo le zaposleni v dobrih medsebojnih odnosih. Zaposleni med seboj bolj sodelujejo, kot pa tekmujejo ter cenijo delo svojih sodelavcev. Pri tem jih 60% meni, da so odnosi med sodelavci relativno dobri, vendar si zaposleni med seboj ne zaupajo povsem. V letih 2010, 2011 in 2012 so anketirani zaposleni najslabše ocenili naslednji element te dimenzije: "zaposleni si med seboj zaupamo". V letih 2010, 2011 in 2012 pa so anketirani zaposleni najbolje ocenili naslednjo trditev: "pri delu bolj sodelujemo kot tekmujeemo".

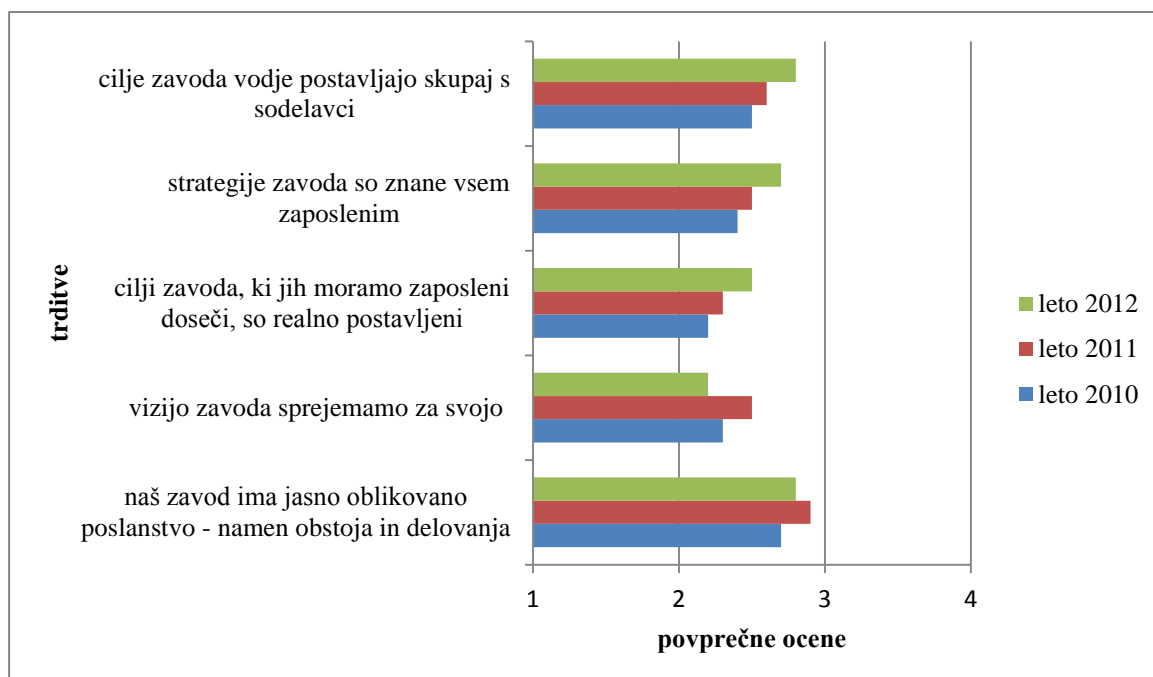
Slika 18: Povprečne ocene trditev povezanih z dimenzijo notranji odnosi



### 3.4.7 Poslanstvo, vizija in cilji zavoda

Ta dimenzija je izredno pomembna. Mislijo tudi, da ima izbrani dom starejših občanov jasno oblikovano poslanstvo. Cilje sprejemajo za svoje in so prepričani, da so pretežno realno postavljeni. Menijo, da cilji niso povsem jasni vsem zaposlenim, prav tako pri postavljanju ciljev poleg vodij premalo sodelujejo ostali zaposleni. Iz slike 19 razberemo, da so v letih 2010 in 2011 anketirani zaposleni najslabše ocenili naslednji element te dimenzije: "cilji zavoda, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni". V letu 2012 pa so zaposleni, ki so bili anketirani najslabše ocenili naslednjo trditev: "vizijo zavoda sprejemajo za svojo". V letih 2010, 2011 in 2012 pa so anketirani zaposleni najbolje ocenili naslednjo trditev: "naš zavod ima jasno oblikovano poslanstvo – namen obstoja in delovanja".

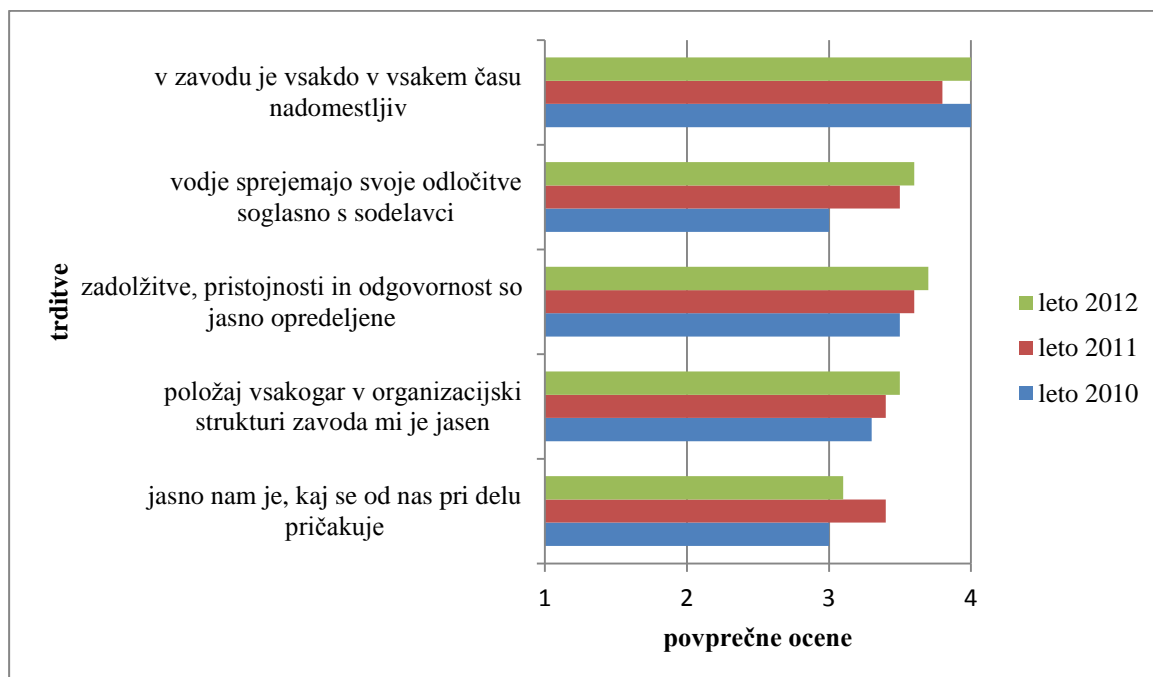
Slika 19: Povprečne ocene trditev povezanih z dimenzijo poslanstvo, vizija in cilji zavoda



### 3.4.8 Organiziranost

Organiziranost je dimenzija, pri kateri ugotavljamo, ali zaposleni doživljajo njihovo organizacijo kot urejeno strukturo, v kateri vsak ve, kaj so njegove zadolžitve, pristojnosti in odgovornosti. Skrb vzbujajoče je, da kar dve tretjini zaposlenih meni, da nimajo jasne predstave o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu, ne razumejo povsem svojega položaja v organizacijski shemi doma starejših občanov. Menijo, da pristojnosti in odgovornosti na različnih nivojih med seboj niso uravnotežene. Prav tako menijo, da se odločitve vodij ne sprejemajo pravočasno. Vodje ne sprejemajo svojih odločitev soglasno s sodelavci. Tudi zadolžitve, pristojnosti in odgovornosti niso povsem jasno opredeljene. V letih 2010, 2011 in 2012 so anketirani zaposleni najslabše ocenili naslednji element te dimenzije: "jasno nam je, kaj se od nas pričakuje". V letih 2010, 2011 in 2012 pa so anketirani zaposleni najbolje ocenili naslednjo trditev: "v zavodu je vsakdo v vsakem času nadomestljiv". Ta dimenzija je bila v letu 2010 zelo slabo ocenjena, v letu 2011 pa boljše. Direktorica doma starejših občanov je izpostavila, da so se po analizi te dimenzije in ugotovitvi, da je slabo ocenjena, takoj lotili ukrepov, da bi to dimenzijo naslednje leto izboljšali. To se je res zgodilo, saj so zaposleni to dimenzijo v letu 2011 v primerjavi z letom 2010 boljše ocenili.

Slika 20: Povprečne ocene trditev povezanih z dimenzijo organiziranost

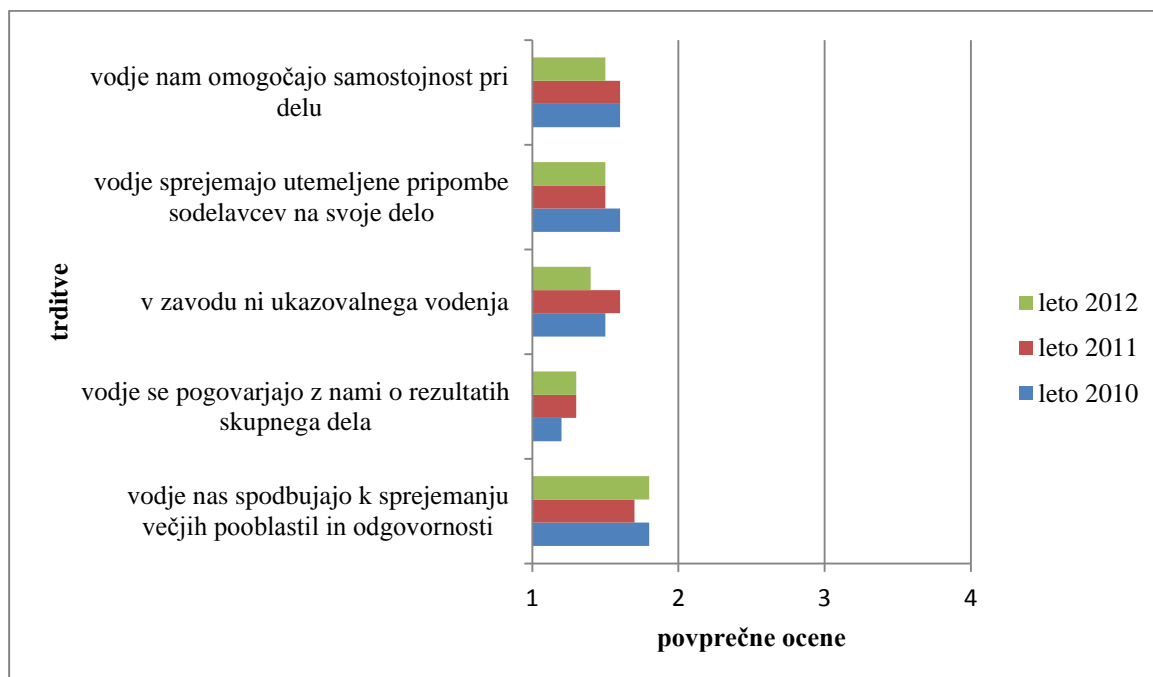


### 3.4.9 Vodenje

Je izredno občutljivo področje v večini organizacij, saj skoraj ni organizacije, v kateri ne bi prihajalo do manjših ali večjih nesoglasij med vodstvom in ostalimi sodelavci. Zaposlene spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo. Vendar 60% zaposlenih meni, da so včasih premalo samostojni pri svojem delu. Vodje se le občasno pogovarjajo s svojimi podrejenimi o rezultatih. Zaposleni menijo, da nadrejeni najredkeje sprejemajo utemeljene pripombe za svoje delo in da še niso odpravili stila vodenja, za katerega so značilni poveljevanje in ukazi. V letih 2010, 2011 in 2012 so anketirani zaposleni najslabše ocenili naslednji element te dimenzije: "vodje se pogovarjajo z nami o rezultatih skupnega dela". V letih 2010, 2011 in 2012 pa so anketirani zaposleni najbolje ocenili naslednjo trditev: "vodje nas spodbujajo k sprejemanju večjih pooblastil in odgovornosti".



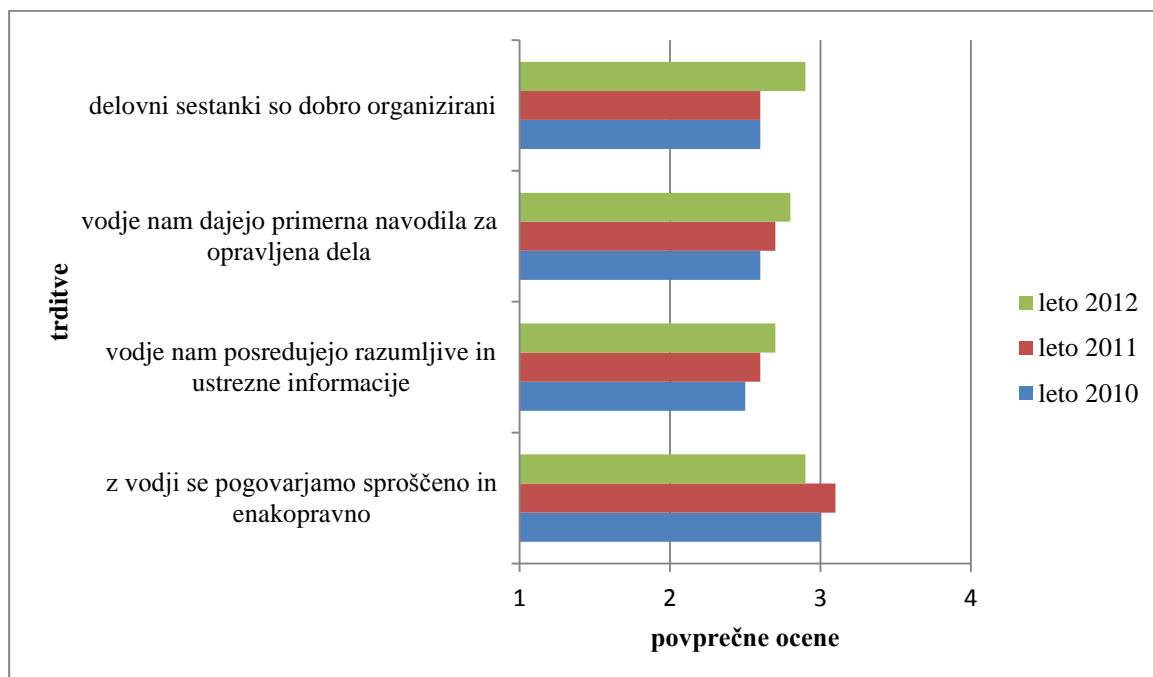
Slika 21: Povprečne ocene trditev povezanih z dimenzijo vodenje



### 3.4.10 Komuniciranje in informiranje

Nerednost delovnih sestankov se posledično kaže v premajhnem informiranju zaposlenih, da bi ti lahko dobro opravljali svoje delo. Vodstvo informacij zaposlenim tudi ne posreduje na razumljiv način. Na drugi strani zaposleni menijo, da pogovori z nadrejenimi in sodelavci potekajo sproščeno in enakopravno. Na podlagi analize iz Slike 22 sklepamo, da so v letih 2010, 2011 in 2012 anketirani zaposleni najslabše ocenili naslednji element te dimenzije: "vodje nam posredujejo razumljive in ustrezne informacije". V letih 2010, 2011 in 2012 pa so anketirani zaposleni najboljše ocenili naslednjo trditve: "z vodji se pogovarjamo sproščeno in enakopravno".

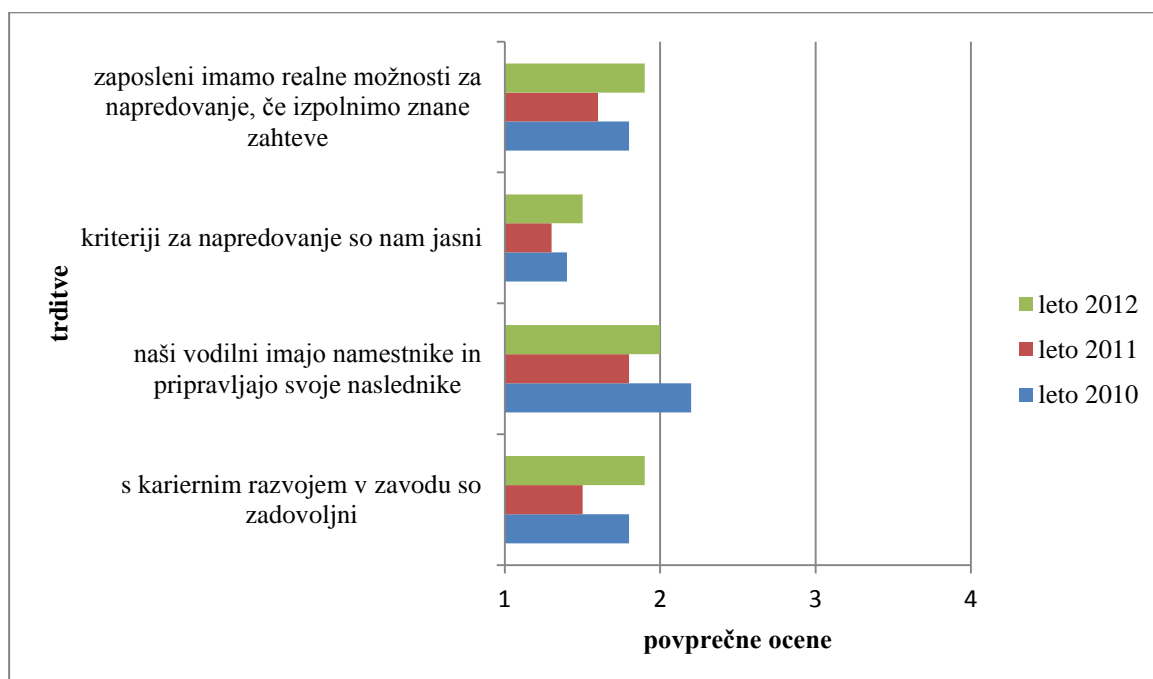
Slika 22: Povprečne ocene trditev povezanih z dimenzijo komuniciranje in informiranje



### 3.4.11 Razvoj kariere

Sklop razvoj kariere so zaposleni v povprečju ocenili nizko. Menijo, da sistem v domu starejših občanov ne omogoča najboljšim, da zasedejo najboljše položaje. Zaposleni na vseh nivojih nimajo realnih možnosti za napredovanje in menijo, da kriteriji za napredovanje niso povsem jasni. Podrobnejša analiza nam pove, da so v letih 2010, 2011 in 2012 anketirani zaposleni najslabše ocenili naslednji element te dimenzije: "kriteriji za napredovanja so nam jasni". V letih 2010, 2011 in 2012 pa so anketirani zaposleni najboljše ocenili naslednjo trditve: "naši vodilni imajo namestnike in pripravljajo svoje naslednike".

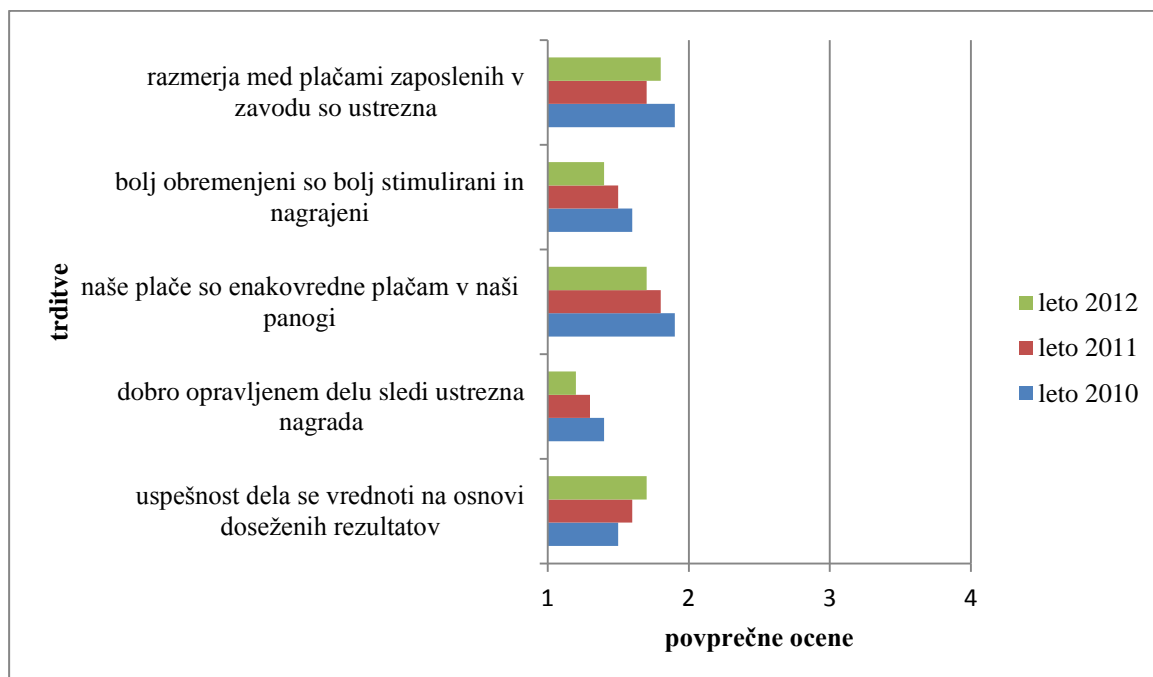
Slika 23: Povprečne ocene trditev povezanih z dimenzijo razvoj kariere



### 3.4.12 Nagrajevanje

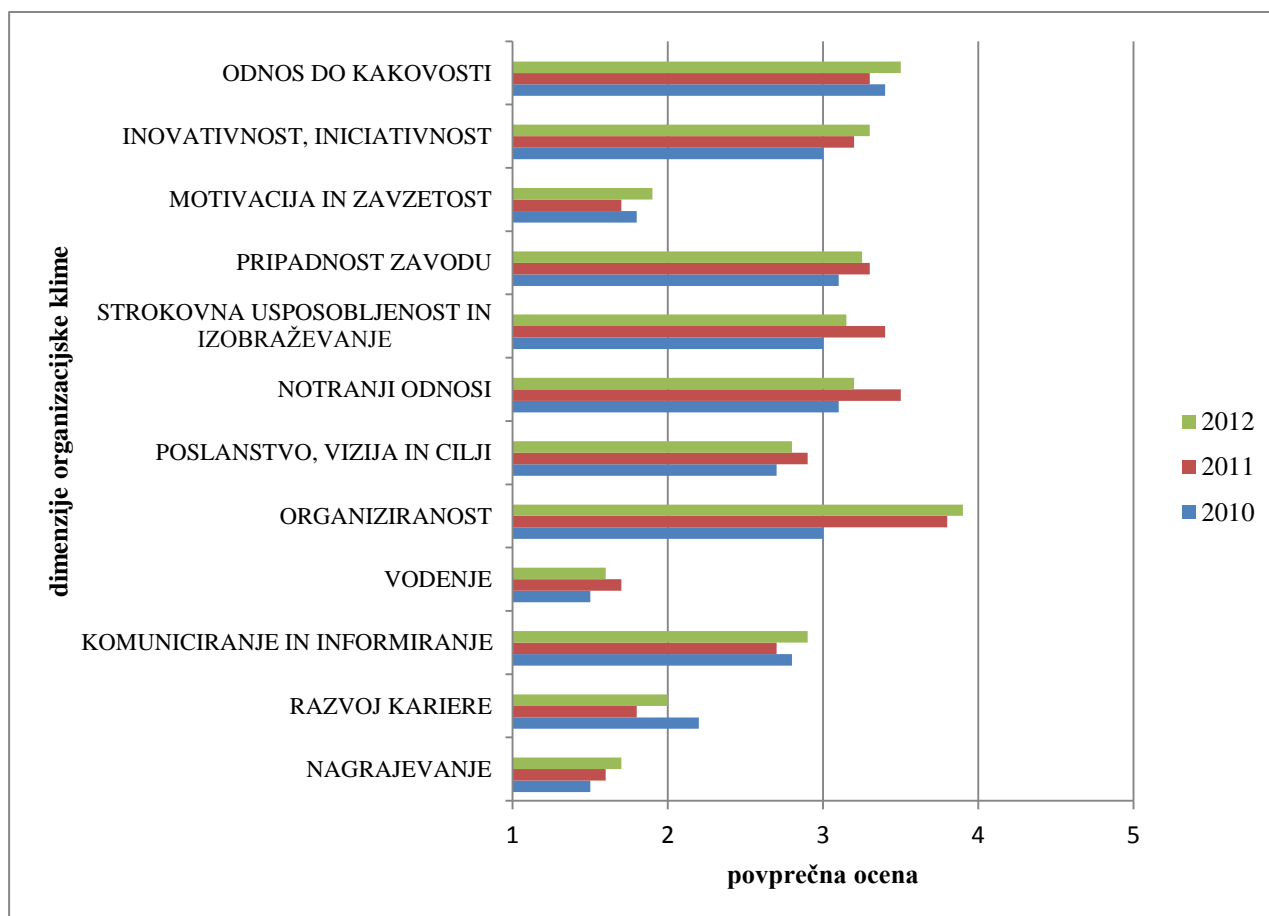
To kategorijo so ocenili relativno nizko. Menijo, da za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen, a da se uspešnost praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljnih in standardih. Bolj obremenjeni so manj stimulirani in nagrajeni. Iz Slike 24 razberemo, da so v letih 2010, 2011 in 2012 anketirani zaposleni najslabše ocenili naslednji element te dimenzije: "dobro opravljenem delu sledi ustrezna nagrada". V letih 2010 in 2011 pa so anketirani zaposleni najboljše ocenili naslednjo trditve: "naše plače so enakovredne plačam v naši panogi", kar meni dve tretjini zaposlenih. V letu 2012 pa so zaposleni najboljše ocenili tole trditve: "razmerja med plačami zaposlenih v zavodu so ustrezna", kar meni 85% anketiranih zaposlenih.

Slika 24: Povprečne ocene trditev povezanih z dimenzijo nagrajevanje



Na podlagi vrnjenih vprašalnikov in narejene analize sem ugotovila, da so med leti 2010, 2011 in 2012 le manjša odstopanja. Odstopanja med leti se kažejo v analizi naslednjih dimenzij: inovativnost in iniciativnost, strokovna usposobljenost, poslanstvo, vizija in cilji zavoda, organiziranost ter nagrajevanje. To lahko vidimo na Sliki 25.

Slika 25: Primerjava dimenzij organizacijske klime med leti 2010, 2011 in 2012



Iz Slike 25 je razvidno, da se povprečne vrednosti posameznih dimenzij med leti 2010, 2011 in 2012 gibljejo med najnižjo oceno 1,5 in najvišjo oceno 3,9.

Anketa, ki je bila, izvedena je pri dimenziji inovativnost in iniciativnost pokazala, da se storitve nenehno izboljšujejo. Zaposleni sodelujejo pri tem tako, da nenehno dajejo predloge, kaj je potrebno spremeniti in kako bi to spremenili. Dom starejših občanov vsako leto nudi še kakšno novo storitev, storitve izpoponjujejo in posodablajo. Rezultati ankete so pri dimenziji strokovna usposobljenost in izobraževanje pokazali, da so zaposleni to dimenzijo kar visoko ocenili. Nekoliko kritični pa so bili glede tega, da se posameznikove želje ne upoštevajo in da zaposleni na vseh ravneh nimajo enakopravnih možnosti za strokovno usposabljanje in izobraževanje. Na podlagi tega lahko povzamemo, da se zunanje okolje vedno hitreje spreminja, z intenzivnostjo sprememb v okolju pa se starata tudi znanje in tehnologija. Razvoj zunanjega okolja od zavoda zahteva hitro odzivanje in prilagajanje spremembam, na kar se lahko zavod odzove z usposabljanjem, izobraževanjem in razvojem svojih zaposlenih. V domu starejših občanov pravočasno odkrijejo potrebe po ustreznem novem znanju zaposlenih. Njihov moto je, da boljša strokovna usposobljenost in izobraževanje vodita k večjemu zadovoljstvu zaposlenih in boljši organizacijski klimi v domu starejših občanov. Rezultati

ankete so pri dimenziji poslanstvo, vizija in cilji zavoda pokazali, da se z leti stanje v zavodu ne spreminja. Da bi dosegli, da so zaposleni zavzeti za doseganje ciljev, morajo biti le-ti usklajeni s cilji posameznikov. Dobro poznavanje poslanstva, vizije in ciljev zavoda ter poistovetenje z njimi, jih motivira, da jim sledijo in stremijo k njihovi uresničitvi. Anketa, ki je bila izvedena pri dimenziji nagrajevanje, je prikazala, da je vodstvo nekaj naredilo, da bi izboljšalo to dimenzijo, vendar še vseeno ne dovolj, saj je bila ta dimenzija najnižje ocenjena. Cilj nagrajevanja je spodbuda vseh zaposlenih k doseganju boljših rezultatov poslovanja in s tem odpiranja možnosti za boljše nagrajevanje. Zavod mora večjo pozornost nameniti ustreznemu nagrajevanju, saj le takšen sistem vodi zavod k večjemu zadovoljstvu zaposlenih, k večji produktivnosti. Le tako lahko zavod zadrži svoje ključne kadre, ki so za zavod pomembni in prispevajo k razvoju zavoda. Iz rezultatov ankete pri dimenziji organiziranost smo razbrali, da je bilo večje odstopanje med leti 2010 in 2011 pri trditvi: "jasno nam je, kaj se od nas pričakuje". Razlog za to večje odstopanje je v tem, da so v letu 2011 v domu starejših občanov jasno opredelili zadolžitve, ki prej niso bile, tako da vsak zaposleni točno ve, kaj se od njega pričakuje. Pri organiziranosti zavoda je pomembno, da se vsak zaposleni zaveda svojega položaja v organizacijski strukturi. Direktorica doma starejših občanov meni, da je stanje organizacijske klime zaposlenih v domu starejših občanov vsako leto boljše, saj se tako vodstvo kot tudi zaposleni trudijo, da bi stanje izboljšali. Izpostavila je, da stanje še ni takšno, kot bi si ga želeli, vendar so pozitivno naravnani glede tega in so prepričani, da se bo to uresničilo. Trudijo se, da je vzdušje v domu starejših občanov dobro, saj le tako dobro sodelujejo in to prenašajo na njihove oskrbovance, ki so za njih najpomembnejši.

### **3.5 Ključne ugotovitve in predlogi za izboljšavo**

Spremljanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih je orodje, s katerim zasledujemo uspešnost kadrovskega sistema, spremljamo ustreznost vodenja ter zasledujemo stališča zaposlenih o dogajanju v zvezi z organizacijo in okoljem.

Organizacijsko klimo naj bi ugotavljali zato, da bi ugotovitve lahko uporabili pri njenem spreminjanju (Lipičnik, 1997, str. 12). Če želimo organizacijsko klimo spreminjati, jo je potrebno nenehno spremljati. Potrebno je preučiti vidike spreminjanja organizacijske klime, na kar morajo biti pozorni tudi v domu starejših občanov in jih upoštevati pri načrtovanju sprememb.

V splošnem lahko organizacijsko klimo v izbranem domu starejših občanov razdelimo na 3 segmente:

1. visoko ocenjene kategorije: odnos do kakovosti, inovativnost in iniciativnost, pripadnost zavodu, strokovna usposobljenost in izobraževanje, notranji odnosi;
2. srednje ocenjene kategorije: poslanstvo, vizija in cilji zavoda, komuniciranje in informiranje;

3. najnižje ocenjene kategorije: motivacija in zavzetost, razvoj kariere, nagrajevanje, vodenje, organiziranost.

Za visoko ocenjene dimenzije velja, da so jih zaposleni pri najvišji možni oceni 4 ocenili s povprečno oceno 3 ali več. Pri srednje ocenjenih kategorijah se povprečne ocene gibljejo med 2.80 in 3.10, pri najnižji pa od 2 ali manj.

Glede na rezultate analize lahko sklepam, da je organizacijska klima v izbranem domu starejših občanov zadovoljiva. Dom starejših občanov bo moral še veliko delati, da izboljša svojo klimo, saj so pomembne dimenzije slabo ocenjene, vendar ima še možnost, da doseže boljšo organizacijsko klimo, na dolgi ali na krajši rok. Izziv pa je tudi obdržati tak visok nivo organizacijske klime, ob vse bolj zaostrenih pogojih na trgu, kajti zmanjšujejo se socialne ugodnosti za zaposlene in položaj zaposleni se slabša.

Potrebno je odgovoriti na vprašanje, kakšno klimo ustvariti, da lahko pride do sprememb in ali spremenjena klima izboljšuje ali slabša rezultate organizacije. V domu starejših občanov enkrat na leto razdelijo vprašalnike med zaposlene in na podlagi tega naredijo analizo, zato sem v raziskavi uporabila že narejene analize.

Čeprav ima dom starejših občanov dobro organizacijsko klimo, bi vseeno lahko določene dimenzije, ki nanjo vplivajo, izboljšali.

Predlagala bi naslednje aktivnosti:

#### 1. Višja stopnja informiranja z dogajanja v zavodu

Z rednimi sestanki, raporti, kolegiji, obveščanjem na oglasni deski in na internetni strani bi povečali pretok informacij med zaposlenimi. Vodje morajo posredovati informacije med zaposlene pogosto in na razumljiv način. Pravočasna in dobra obveščenost o tekočih zadevah zaposlene dodatno motivira. Zaposlene je potrebno obvestiti tudi o investicijah, ki se bodo opravljale v domu, o aktualnem dogajanju, o posodobitvah. Tako direktor kot vodje morajo vzpostaviti dvosmerni tok komunikacije. Zaposlene je potrebno spodbuditi k dajanju povratnih informacij. Vodje morajo zaposlene spodbujati ter jim prisluhniti. Zaposlenim morajo dati vedeti, da lahko spregovorijo in jim dati možnost, da povedo svoje mnenje. Vodstvo se mora zavedati, da bo le tako dobilo povratne informacije o tem, kaj se v zavodu dogaja. Vodje jim morajo dati vedeti, da se pri določenih odločitvah upošteva tudi njihovo mnenje.

Ker v domu starejših občanov vsako leto izvajajo raziskavo organizacijske klime, je potrebno zaposlenim te rezultate tudi predstaviti. Vodja vsake službe naj svojim sodelavcem predstavi

rezultate raziskave. Skupaj naj se pogovorijo in predlagajo, kako bi lahko organizacijsko klimo še izboljšali.

## 2. Ureditev razmer na področju plačne politike

Prvi korak na poti k večji uspešnosti organizacije kot tudi posameznika je znati motivirati zaposlene tako da bodo boljše, učinkoviteje in uspešnejše opravljali svoje delo. Eno od pomembnih sredstev motivacije je prav gotovo ustrezno plačilo. Po mojem mnenju so zaposleni bolj motivirani za delo, če vedo, kako bodo nagrajeni za svoje dosežke. Ljudje so na splošno pripravljene v večini boljše delati, če je njihova plača odvisna od rezultatov njihovega dela. Res je, da je dom starejših občanov omejen s sredstvi za plače, vendar imajo na voljo tudi sredstva, ki jih privarčujejo in ponavadi namenijo za investicije, tako da bi lahko nekaj teh sredstev namenili nagrajevanju zaposlenih. Eden izmed ukrepov, ki bi ga morali izpeljati, je, da sistem nagrajevanja postavijo na novo. Plačo morajo razdeliti na fiksni in variabilni del. Določiti je potrebno tudi kriterije za doseganje variabilnega dela plače ter ga procentualno razdeliti med zaposlene.

## 3. Večja dostopnost vodstva in njihov posluš za pripombe in predloge

Za vodstveni kader bi enkrat letno predlagala uvedbo izobraževanja o konstruktivnem komuniciranju in sodelovanju s podrejenimi. Direktorji in z njimi povezani v mreži vodenja naredijo največjo napako, kadar ne upoštevajo pripomb oz. predlogov zaposlenih. V mnogih primerih jih vzamejo kot nepotrebne pritožbe, očitke in potem jih raje odpustijo, kot bi temeljito razmislili in se lotili predlaganih sprememb.

## 4. Prizadevanje vodstva povečati zadovoljstvo zaposlenih

Čeprav je nagrajevanje v domovih za starejše občane s strani države zelo omejeno, je potrebno poiskati vse možne vire in jih uporabiti pri nagrajevanju zaposlenih. Potrebno je ocenjevati delo zaposlenih in na podlagi doseženih rezultatov nagrajevati. Nagrajevanje naj poteka po določenih kriterijih, ki poudarjajo obseg dela, kvaliteto dela, pripadnost kolektivu, odnos do dela. Mesečno je potrebno zaposlene nagraditi z variabilnim delom. Variabilni del se mora vezati na dodatek k mesečni plači. Poleg finančnega nagrajevanja je treba zaposlene večkrat spodbujati tudi z ustnimi in pisnimi pohvalami. Potrebno je namreč zavedati, da dobra spodbuda sproži pri delavcu dodatno motivacijo za nadaljnje dobro opravljeno delo. Vodja mora izpostaviti dobre zaposlene ter jih pohvaliti pred sodelavci. Morali bi organizirati izbor najboljšega delavca za vsako področje in ga ustrezno nagraditi.

## 5. Z vsakim posameznikom opraviti letni razgovor



Vsako leto bi bilo potrebno opraviti letni razgovor. Vsakemu zaposlenemu se pošlje nabor vprašanj, ki jih zaposleni izpolni pred letnim razgovorom. Vodja na podlagi tega vprašalnika izpelje letni razgovor s sodelavcem. Letni razgovori namreč končno ponujajo ne le odgovore na to, kaj se od zaposlenih pričakuje (cilji, naloge, vloge, odgovornosti, standardi delovne uspešnosti), ampak tudi odgovore na to, kako lahko to uresničijo (pričakovana vedenja oziroma zahtevane kompetence). Vodja predstavi tudi svoja pričakovanja od zaposlenih. V okviru letnega razgovora naj vodja prisluhne zaposlenemu glede želj in pričakovanj v zvezi z usposabljanjem in izobraževanjem. Letni razgovor kot proces, kot celovit sistem in ne izoliran posamičen dogodek, torej postaja oziroma ostaja nenadomestljivo in najpomembnejše orodje menedžmenta pri mobilizaciji energije zaposlenih za uresničitev organizacijskih ciljev. Na podlagi letnega razgovora mora vodja izdelati individualni plan izobraževanja zaposlenih.

#### 6. Izdelati analizo delovnih mest

Analiza delovnega mesta je prvi korak v procesu iskanja človeških virov. Na podlagi tega dobimo informacije, ki so potrebne za razvijanje profila delovnega mesta in potrebnih osebnostnih lastnosti, sklicevanje pri razpisu, intervjuju in ožjem izboru med prijavljenimi kandidati. Pomembno se je zavedati dejstva, da ta analiza opiše delovno mesto in ne osebe, ki naj bi to delovno mesto zapolnila. Podrobnosti, ki jih dobimo z analizo, so bistvene in nebistvene za organizacijo dela, lokacijo in način dela. Taka analiza je mogoča za vsako delo, od čisto fizičnega dela do administracije.

#### 7. Izvajati družabna srečanja zaposlenih

Vsako leto bi morali organizirati novoletno zabavo, se udeležiti iger domov za ostarele in organizirati sindikalne izlete, saj so to priložnosti za spoznavanje in druženje. V domovih za ostarele se vsako leto menjujejo zaposleni preko javnih del, ki jih je potrebno seznaniti z delom v domu, za nove sodelavce bi bilo primerno organizirati uvajalne seminarje z namenom, da se seznanijo z vsemi področji delovanja doma.

Na podlagi analize sem ugotovila, da ima dimenzija vodenja zelo negativen vpliv na organizacijsko klimo v domu starejših občanov. Zaposleni v domu starejših občanov se med seboj veliko, sproščeno in prijateljsko pogovarjajo, vendar pa pomembne informacije ostajajo neizrečene. Na to je opozorila anketa, saj so trditve, ki se nanašajo predvsem na informiranje zaposlenih s strani vodstva, slabo ocenjene. Z uporabo ustreznih znanj in orodij lahko vodja svojim sodelavcem ustvari delovno okolje, ki bo povzročalo dolgoročno zadovoljstvo z delom. Zaposleni kvalitete vodij ocenjujejo veliko slabše. Vodjem očitajo to, da kljub utemeljenim pripombam zaposlenih glede kvalitete opravljanega dela, le-ti ne izboljšujejo svojega ravnanja. Na stopnjo motiviranosti zaposlenih za njihovo delo morajo zato odločilno vplivati tako imenovani višji dejavniki, ki izvirajo iz dela samega in se nanašajo na vsebino dela: dosežki, priznanje, zaupanje in delo samo. Zunanji dejavniki (dohodki, medsebojni

odnosi, tehnologija vodenja, politika vodenja, delovne razmere, kontrola dela, osebna varnost, trdnost zaposlitve in položaj) pa morajo imeti manjši vpliv. Predlagala bi naslednje predloge za izboljšanje tega področja: izvajati redne delovne sestanke v okviru posameznih oddelkov, ki bi bili namenjeni seznanjanju zaposlenih z aktivnostmi, ki bodo na posameznih področjih potekale v določenem tednu ter izvajati občasne delovne sestanke na nivoju celotne organizacije, na katerih se zaposleni z vodstvom pogovarjajo o problemih v zvezi z delom. Na sestankih bi vodje predstavili delo oddelka, delovne naloge in cilje ter posredovali pomembne informacije. Z uvedbo takih krajših, a rednih sestankov, se bodo prav gotovo zmanjšale neformalne komunikacije med sodelavci, ki kot take neugodno vplivajo na medsebojne odnose. Vodje bi se morali izobraževati na področju ravnanja z ljudmi pri delu. Vodje naj s svojimi osebnostnimi lastnostmi izvajajo vodenje kot proces in ne kot položaj ter s tem pomagajo ustvarjati pozitivno klimo v organizaciji. Smiselno bi bilo, da bi si izkušnje "uspešnejših vodij" oddelkov v sklopu že obstoječih sestankov vodij, med seboj izmenjali. Pomembno je, da je dober vodja tisti, ki spoštuje svoje sodelavce, spodbuja prijetno delovno vzdušje, je odprt za razpravo o politiki organizacije in je zmožen sprejemati konstruktivne kritike svojih odločitev.

Ugotovila sem, da je ena izmed dimenzij, ki je nizko ocenjena, tudi motivacija. Motivacija je v organizacijah zelo pomemben dejavnik, saj vpliva na uspešnost in razvoj organizacije. Če ne poznamo področja motivacije, nas to pripelje do nemotiviranosti, nezaupanja in slabih odnosov. Tej dimenziji mora dom posvetiti več časa in jo do naslednjega leta izboljšati. Dober delovni rezultat je potrebno pohvaliti, da bodo zaposleni še ves čas motivirani. Včasih pa je potrebno zaposlene tudi stimulirati z denarno nagrado.

Tudi dimenzija razvoj kariere je bila slabše ocenjena. Vidi se, da zaposleni v domu starejših občanov niso zadovoljni z osebnim razvojem. Pomembno je, da so v domu starejših občanov strokovno izobraženi in usposobljeni kadri. Vodstvo mora poskrbeti za izobraževanja in usposabljanja. Na letnem razgovoru mora vodja upoštevati tudi želje posameznika glede osebnostnega razvoja.

## **SKLEP**

Organizacijsko klimo najdemo v vsaki organizaciji ne glede na njeno velikost in dejavnost, s katero se ukvarja. Prisotna je vedno, v nekaterih organizacijah je boljša, v nekaterih slabša ter vpliva na motivacijo in vedenje zaposlenih. V današnjem času velik problem predstavlja, da vodstvo premalo upošteva predloge in pripombe zaposlenih v organizaciji. Čeprav se veliko pozornosti namenja razvoju tehnologij, pa menim, da so ljudje najpomembnejša konkurenčna prednost organizacij v sodobnem okolju, zato mora vsaka organizacija posvetiti vsaj nekaj časa razvoju človeških virov. Vodje morajo posvečati več pozornosti zaposlenim in ustvariti takšno organizacijsko klimo, ki bo zaposlenim omogočala, da bodo čutili pripadnost organizaciji in se počutili zadovoljne, saj bodo le tako največ prispevali k skupnim ciljem.

Zaposleni vsekakor predstavljajo pomemben del organizacije, mogoče celo najpomembnejši del, saj organizacija brez njih ne bi obstajala. Da pa se ne izkaže, da so zaposleni za organizacijo resnično samo strošek, je treba z njimi pravilno ravnati, saj le tako lahko dosežemo, da so zaposleni za organizacijo bogastvo.

Z raziskavo sem ugotovila, da na organizacijsko klimo v organizaciji vplivajo različni dejavniki. Ti so lahko: organiziranost neke organizacije, odnosi med zaposlenimi, odnosi med vodstvom in delavci, način vodenja organizacije, nivo komuniciranja in informiranja, usposobljenost, izkušnje ter znanje zaposlenih, delo in delovni pogoji, sistem nagrajevanja, cilji in zgodovina organizacije. Na zadovoljstvo vpliva skoraj vse, kar se pojavlja znotraj organizacije in obratno.

Rezultati so razmeroma dobri, predvsem, če upoštevamo vse omejitve, ki jih imajo javni zavodi glede možnosti nagrajevanja in napredovanja zaradi ukrepov varčevanja. Dimenzije organizacijske klime so v povprečju dobro ocenjene. Ugotovila sem, da se tako vodstvo kot tudi zaposleni v domu trudijo izboljšati organizacijsko klimo. Vodstvo je to pokazalo s pripravljenostjo na sodelovanje pri tej raziskavi in z upoštevanjem dobljenih rezultatov kot merilo v prihodnosti. Zaposleni pa so pokazali pripravljenost tako, da so v velikem številu izpolnili anketne vprašalnike in izrazili svoje mnenje o stanju v njihovem domu. Brez njihovega sodelovanja bi bila ta raziskovalna naloga brezpredmetna. Vodilni se zavedajo, da je potrebno tako anketiranje izvajati vsako leto in tako preverjati morebitne spremembe rezultatov glede na predhodna obdobja. Taka kontrola klime namreč pokaže, katera področja so dobra in je treba s takim načinom dela samo nadaljevati in katera so slabša ali celo kritična in so zato potrebne korenite spremembe. Le s takim pristopom bomo težili k izboljšavi zadovoljstva med zaposlenimi.

Za konec pa lahko povzamem, da mora vsaka organizacija vložiti veliko truda, da bo vzpostavila odločilno klimo, saj je le-ta bistven dejavnik za uspešnost organizacij. Ta odločilna klima omogoča delovanje na skupinski in individualni ravni, spodbuja rast in razvoj posameznika, timsko delovanje in ustvarjalnost. Da bo organizacija dolgoročno uspešna, pa je potrebno, da je klima ugodna in se nenehno izboljšuje. Pomembno je, da pravilno pristopimo k procesu izgrajevanja odločilne klime, ugotovimo šibke točke zaposlenih ter motiviramo sebe in sodelavce za timsko delo in sodelovanje. Zelo pomembni so medsebojni odnosi, ki so pogojeni z delom vseh zaposlenih, njihovo komunikacijo, navadami, osebnostnimi značilnostmi. Vse naštetje je pomembno za izpolnjevanje delovnih nalog in s tem za doseganje zastavljenih ciljev organizacije, obenem pa so naštetje dimenzije ključnega pomena za ustvarjanje in razvoj delovne klime ter humanizacijo organizacije.

## LITERATURA IN VIRI

1. Ahlin, M., Bokal, L., Gložancev, A., Hanjšek-Holz, M., Humar, M., Keber, J., Kostanjevec, P., Košmrlj-Levačič, B., Lazar, B., Müller, J., Novak, F., Praznik, Z., Snoj, J., Šircelj-Žnidaršič, I., Tavzes, C., Vojnovič, N., Janežič, M., Jenčič, J., Korošec, T., Kozlevčar, I., Leder, Z., Majdič, V., Meze, J., Silvester, M., Vidovič-Muha, A., & Jakopin, P. *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. (1994). Ljubljana: Državna založba Slovenije.
2. Altman, R. (2002). Understanding Organizational Climate. Start Minimizing Your Workforce. Problems. Najdeno 29. novembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.businesslife.com/how/tos/general/understand.html>
3. Anterič, M. (2005). Sistem ugotavljanja delovne uspešnosti kot priložnost in izziv. *Human resource management*, 3 (8), od 12 do 15.
4. Ashkanasy, N.M., Wilderom, C., & Peterson, M.F. (2000). *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
5. Benett, R. (1998). *Organisational Behaviour*. London: Phil Douglas Publisher.
6. *Biro Praxis d.o.o.* Najdeno 2. januarja 2014 na spletnem naslovu <http://www.biro-praxis.si>
7. Brečko, D. (2006). *Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom*. Ljubljana: Planet GV.
8. Brewster, C. (2000). *HRM in Northern Europe*. Oxford: Blackwell.
9. Brigham, E.F., & Houston (2003). *Fundamentals of Financial Management* (10<sup>th</sup> ed.). B. k.: South – Western.
10. Burton, R. M, Lauridsen, J., & Obel, B. (1999). *Tension and Resistance to Change in Organizational Climate. Managerial Implications for a Fast Paced World*. Durham: Duke University.
11. Crosby, B.P. (1991). *Govorimo o kakovosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
12. Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
13. Denny, R. (1997). *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
14. Devetak, G., & Vukovič, G. (2002). *Marketing izobraževalnih storitev*. Kranj: Moderna organizacija Kranj.
15. Dom upokojevcev. (2010). Letno poročilo. Dom upokojevcev.
16. Dom upokojevcev. (2011). Letno poročilo. Dom upokojevcev.
17. Dom upokojevcev. (2012). *Plan dela* (interno gradivo). Dom upokojevcev.
18. Dom upokojevcev. (2013). *Plan dela* (interno gradivo). Dom upokojevcev.
19. Dubrovski, D. (2000). *Krizni management*. Koper: Visoka šola za management.
20. Ferjan, M. (1999). *Organizacija izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
21. Ferjan, M. (2005). *Management izobraževalnih procesov*. Kranj: Moderna organizacija.

22. Fey, C.F., & Beamish, P.W. (2001). *Organizational Climate Similarity and Performance: International Joint Ventures in Russia*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
23. Florjančič, J., & Ferjan, M. (2000). *Management poslovnega komuniciranja*. Kranj: Moderna organizacija.
24. Glas, M. (2004). *Etične dileme pri ravnanju z ljudmi pri delu*. Ljubljana: HRM Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu.
25. Greenhaus, J. H., & Callanan, G. A. (2000). *Career management*. USA: The Dryden Press, Harcourt College Publishers.
26. Gruban, B. (1999). Ali je mogoče spremeniti ljudi... ne da bi začeli tretjo svetovno vojno?. *Teorija in praksa*, 36 (4), od 601 do 608.
27. Gruban, B. (2006). Razočaranja in obljube (ne)denarnega nagrajevanja. Najdeno 3. februarja 2014 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/motiviranje-sodelavcev>.
28. Haček, M., & Bačlija, I. (2007). *Sodobni uslužbenski sistem*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
29. Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of Organizational Behaviour* (5th ed.). Englewoodcliffs, NJ: Prentice Hall.
30. Hočevar, M., Jaklič, M., & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja. akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV Založba.
31. Ivanko, Š., & Stare, J. (2007). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
32. Ivanuša-Bezjak, M. (2006). *Zaposleni – največji kapital 21. Stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
33. Jereb, J. (1998). *Organizacija, informatika, kadri, perspektive razvoja*. Kranj: FOV.
34. Jones, J.E., & Berley, W.K. (1995). *Surveying employees: A practical guidebook*. Amherst, MA: HRD. Press.
35. Kavčič, B. (2000). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana. Ekonomska fakulteta.
36. Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
37. Kolektivna pogodba za dejavnost zdravstva in socialnega varstva. *Uradni list RS* št. 15/94, 57/95, 19/96, 56/98, 76/98, 102/00, 62/01, 77/07, 60/08, 75/08.
38. Kunšek, I. (2003). *Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih*. Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost.
39. Likar, B., Demšar, J., Fatur, P., Križaj, D., Pečjak, V., Sitar, S., Trček, D., & Trunk Širca, N. (2000). *Inovativnost za mlade*. Ljubljana: Korona plus d.o.o.
40. Lipičnik, B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
42. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
43. Lipičnik, B., & Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
44. Lipičnik, B., & Možina, S. (1987). *Motiviranost za delo, motivacijska vloga osebnih dohodkov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
45. Lipičnik, B., & Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.

46. Lunder, L., & Rman, M. (2003). Organizacijska kultura in javna uprava – priložnost za upravni menedžment. *Zbornik referatov/Konferenca dobre prakse v slovenski javni upravi*(str. od 148 do 149). Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije.
47. Mayer, J., Kovač, J., & Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
48. Merkač, M. (1998). *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
49. Merkač-Skok, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
50. Mesner-Andolšek, D. (1995). *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
51. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Založba Mihalič in Partner d.n.o.
52. Mihalič, R. (2007). *Upravljajmo organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Založba Mihalič in Partner d.n.o.
53. Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
54. Možina, S. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
55. Možina, S. (2001). *Komuniciranje z zaposlenimi v organizaciji*. Kranj. Industrijska demokracija.
56. Možina, S. (2002). *Odnos med zaposlenimi v organizaciji*. Kranj: Industrijska demokracija.
57. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V., & Bohinc, R. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
58. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., Kovač, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
59. *Motivacijske tehnike*. Najdeno 22. januarja 2014 na spletnem naslovu <http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijsketehnike.asp>
60. Nastran Ule, M. (1994). *Temelji socialne psihologije*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
61. Neal, A., West, M., & Patterson, M. (2000). *An Examination of Interactions between Organizational Climate and Human Resource Management Practices in Manufacturing Organizations*. Birmingham: Aston University.
62. Ovsenik, M., & Ambrož, M. (2000). *Ustvarjalno vodenje poslovnih procesov*. Portorož: Turistica, Visoka šola za turizem.
63. Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: building Profits by Putting People First*. Boston: Harvard Business School Press.
64. Planko, S. (2010, 12. marec). Organizacijsko klimo in zadovoljstvo je treba spremljati nepretrgano ves čas. *Finance*. Najdeno 5. februarja 2014 na spletnem

- naslovu <http://www.finance.si/273887/Organizacijsko-klimo-in-zadovoljstvo-je-treba-spremljati-nepretrgano-ves-%C4%8Das>
65. Pravilnik o izobraževanju in usposabljanju strokovnih delavcev in sodelavcev na področju socialnega varstva. *Uradni list RS* št. 57/94, 2/04.
  66. Pučko, D. (2002). *Strateško planiranje*. Radovljica: Didakta.
  67. Ratkovič, D. (2007). *Nagrajevanje kot način motiviranja zaposlenih* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
  68. Rejc, A. (2002). *Vloga in pomen nefinančnih informacij v okviru uspešnosti poslovanja podjetja* (doktorska dizertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
  69. Rejc, A. & Lahovnik, M. (2002). *Priročnik iz ekonomike podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
  70. Roos, J., Ross, G., Edvinsson L., & Dragonetti, N.C. (2000). *Intelektualni kapital, krmarjenje po novem poslovnem svetu*. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital.
  71. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
  72. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
  73. Rozman, R., & Rusjan, B. (1995). *Organizacija (ravnanje) proizvodnje II*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
  74. Rus, V. S. (2004). *Sociopsihologija kot sodobna paradigma socialne psihologije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
  75. Schneider, B. (1990). *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: JosseyBass.
  76. Smith, J. (2002). *Kakopovečati produktivnost delovnega tima*. Ljubljana: NetGuide.
  77. Steers, R. M., & Porter, L. W. (1983). *Motivation and work behavior*. New York: McGraw-Hill.
  78. Stražišar, M. (2001, 10. junij). Osnove so načela vodenja kakovosti. *Finance*. Najdeno 25. januarja 2014 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/6777/Osnova-sونا-%C4%8Dela-vodenja-kakovosti>
  79. Stringer, R.A. (2002). *Leadership and organizational climate: The cloud chamber effect*. Upper Saddle River, NJ: Prentice – Hall
  80. Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu- *HRM*. Najdeno 16. decembra 2013 na spletnem naslovu [http://www.hrm-revija.si/index.php?page=magazine&s=1&iid=80&a\\_id=1545s](http://www.hrm-revija.si/index.php?page=magazine&s=1&iid=80&a_id=1545s)
  81. Svetlik, I. (1991). *Ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih*. Ljubljana: Bilten centra za družbeno blaginjo.
  82. Svetlik, I., Možina, S., Jereb, J., Florjančič, J., & Jamšek, F. *Management Kadrovskih virov*. (1998). Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. Ljubljana. Fakulteta za družbene vede.
  83. Širnik, M. (2002). *So zadovoljni delavci tudi res tudi boljši?* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
  84. Tavčar, M. (1994). *Management spreminjanja*. Možina, S. ur. Management. Radovljica: Didakta.

85. Tavčar, R. (2004). Merjenje zadovoljstva zaposlenih-tokrat brez števil. *HRM- Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 2 (6), 46-49.
86. Tavčar, M. (2006). *Management in organizacija: sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management.
87. Topovšek, K. (2006). Kakomotivirati zaposlene za delo. Najdeno 16. januarja 2014 na spletnem naslovu [http://www.iracunovodstvo.eu/ArticleInfo.aspx?article\\_id=388](http://www.iracunovodstvo.eu/ArticleInfo.aspx?article_id=388)
88. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
89. Uhan, S. (2004). *Plača za delovno uspešnost*. Kranj: Moderna organizacija.
90. Welsy, P. (2003, 10. december). Ugotavljanje in vrednotenje rezultatov izobraževanja. *Finance*. Najdeno 1. februarja 2014 na spletnem naslovu <http://www.finance.si>
91. Yukl, G. A. (1998). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
92. Zupan, N. (1994). Načini povečanja učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih. *Zbornik 2. letnega srečanja zveze ekonomistov Slovenije*. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije.
93. Zupan, N. (1999). *Najboljše prakse ravnanja s človeškimi viri krepijo vlogo zaposlenih v podjetju*. Kranj: Industrijska demokracija.
94. Zupan, N. (1999). *Ravnanje s človeškimi viri v slovenskih podjetjih* (doktorska dizertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
95. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.
96. Zupan, N. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.





# **PRILOGE**

## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	2
Priloga 2: Intervju z direktorico doma starejših občanov.....	6
Priloga 3: Zapis odgovorov intervjuja z direktorico.....	7

Priloga 1: Anketni vprašalnik

## **VPRAŠALNIK ZA UGOTAVLJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME**

Spoštovani!

Sem Maruša Eberlinc, univerzitetna diplomirana ekonomistka Ekonomske fakultete v Ljubljani. Študij nadaljujem na magistrskem programu Management in organizacija v zdravstvenem varstvu. V okviru magistrskega dela želim s to anketo ugotoviti, katera so glavna področja, ki vplivajo na to, kako zaposleni dojemate svoj zavod in kako se v njem počutite.

V vprašalniku so trditve, ki se nanašajo na različne vidike vašega dojetanja zavoda in njegovega delovanja. Ocenjujete tako, da obkrožite ustrezno oceno na desni strani trditve. Na vsako vprašanje je možen samo eden odgovor. Ocenjujte tekoče, ni se potrebno preveč zadrževati pri posameznih trditvah. Prvi občutek je običajno najbližje resnici.

**Vaše sodelovanje je anonimno.**

**Za vaše odgovore se vam vnaprej lepo zahvaljujem.**

### SPLOŠNI PODATKI O ANKETIRANCU

Spol

- a) moški
- b) ženski

Starost

- a) do 30
- b) od 31 do 39
- c) od 40 do 49
- d) nad 50

<b>1. ODNOSDO KAKOVOSTI</b>	Se ne strinjam	Večinoma se ne strinjam	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
Čutimo se odgovorne za kakovost svojega dela.	1	2	3	4
Kakovost in količina sta pri nas enako pomembni.	1	2	3	4
V našem zavodu imamo jasne standarde in cilje kakovosti.	1	2	3	4
Raven kakovosti, ki jo nudimo, je enaka za vse naše stranke.	1	2	3	4
Vsak zaposleni prispeva h kakovosti po svojih močeh.	1	2	3	4

<b>2. INOVATIVNOST, INICIATIVNOST</b>	Se ne strinjam	Večinoma se ne strinjam	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
Zaposleni se zavedamo nujnosti nenehnih sprememb pri delu.	1	2	3	4
Naše storitve stalno izpopolnjujemo in posodabljam.	1	2	3	4
Predloge za izboljšave dajemo zaposleni na vseh organizacijskih ravneh.	1	2	3	4
Pripravljeni smo vložiti dodatne napore za uveljavitev pobud in zamisli.	1	2	3	4

<b>3. MOTIVACIJA IN ZAVZETOST</b>	Se ne strinjam	Večinoma se ne strinjam	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
Svoje delo opravljamo zavzeto in z veseljem.	1	2	3	4
Kadar je to potrebno, smo pripravljeni na dodaten napor.	1	2	3	4
V zavodu imamo jasna merila za določanje delovne uspešnosti.	1	2	3	4
Vodje cenijo dobro opravljeno delo sodelavcev.	1	2	3	4
Dober delovni rezultat hitro opazimo in pohvalimo.	1	2	3	4

<b>4. PRIPADNOST ZAVODU</b>	Se ne strinjam	Večinoma se ne strinjam	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
Naš zavod uživa ugled v okolju.	1	2	3	4
Ponosni smo, da delamo v našem zavodu.	1	2	3	4
Zunaj zavoda pozitivno govorimo o njem.	1	2	3	4
Zaposlitev v zavodu je varna oziroma zagotovljena.	1	2	3	4
Če bi se zaradi poslovnih težav znižalo plačilo, večina ne bi zapustila zavoda.	1	2	3	4

<b>5. STROKOVNA USPOSOBLJENOST IN IZOBRAŽEVANJE</b>	Se ne strinjam	Večinoma se ne strinjam	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
Zaposleni se veliko učimo drug od drugega.	1	2	3	4
Zavod zaposlenim nudi potrebna usposabljanja.	1	2	3	4
Pri načrtovanju usposabljanja se upoštevajo tudi želje in predlogi zaposlenih.	1	2	3	4
Zaposleni doživljamo priložnost za izobraževanje kot posebno situacijo.	1	2	3	4

<b>6. NOTRANJI ODNOSI</b>	Se ne strinjam	Večinoma se ne strinjam	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
V zavodu cenimo dobro delo sodelavcev.	1	2	3	4
Pri delu bolj sodelujemo kot tekmujemo.	1	2	3	4
Odnosi med zaposlenimi so na splošno dobri.	1	2	3	4
Zaposleni si med seboj zaupamo.	1	2	3	4

<b>7. POSLANSTVO, VIZIJA IN CILJI ZAVODA</b>	Se ne strinjam	Večinoma se ne strinjam	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
Naš zavod ima jasno oblikovano poslanstvo – namen obstoja in delovanja.	1	2	3	4
Vizijo zavoda sprejemamo za svojo.	1	2	3	4
Cilji zavoda, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni.	1	2	3	4
Strategije zavoda so znane vsem zaposlenim.	1	2	3	4
Cilje zavoda vodje postavljajo skupaj s sodelavci.	1	2	3	4

<b>8. ORGANIZIRANOST</b>	Se ne strinjam	Večinoma se ne strinjam	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
Jasno nam je, kaj se od nas pri delu pričakuje.	1	2	3	4
Položaj vsakogar v organizacijski strukturi zavoda mi je jasen.	1	2	3	4
Zadolžitve, pristojnosti in odgovornost so jasno opredeljene.	1	2	3	4
Vodje sprejemajo svoje odločitve soglasno s sodelavci.	1	2	3	4
V zavodu je vsakdo v vsakem času nadomestljiv.	1	2	3	4

<b>9. VODENJE</b>	Se ne strinjam	Večinoma se ne strinjam	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
Vodje nam omogočajo samostojnost pri delu.	1	2	3	4
Vodje nas spodbujajo k sprejemanju večjih pooblastil in odgovornosti.	1	2	3	4
Vodje se pogovarjajo z nami o rezultatih skupnega dela.	1	2	3	4
V zavodu ni ukazovalnega vodenja.	1	2	3	4
Vodje sprejemajo utemeljene pripombe sodelavcev na svoje delo.	1	2	3	4

<b>10. KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE</b>	Se ne strinjam	Večinoma se ne strinjam	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
Z vodji se pogovarjamo sproščeno in enakopravno.	1	2	3	4
Vodje nam posredujejo razumljive in ustrezne informacije.	1	2	3	4
Vodje nam dajejo primerna navodila za opravljena dela.	1	2	3	4
Delovni sestanki so dobro organizirani.	1	2	3	4

<b>11. RAZVOJ KARIERE</b>	Se ne strinjam	Večinoma se ne strinjam	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
S kariernim razvojem v zavodu smo zadovoljni.	1	2	3	4
Naši vodilni imajo namestnike in pripravljajo svoje naslednike.	1	2	3	4
Kriteriji za napredovanje so nam jasni.	1	2	3	4
Zaposleni imamo realne možnosti za napredovanje, če izpolnimo znane zahteve.	1	2	3	4

<b>12. NAGRAJEVANJE</b>	Se ne strinjam	Večinoma se ne strinjam	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
Uspešnost dela se vrednoti na osnovi doseženih rezultatov.	1	2	3	4
Dobro opravljenemu delu sledi ustrezna nagrada.	1	2	3	4
Naše plače so enakovredne plačam v naši panogi.	1	2	3	4
Bolj obremenjeni so bolj stimulirani in nagrajeni.	1	2	3	4
Razmerja med plačami zaposlenih v zavodu so ustrezna.	1	2	3	4

## Priloga 2: Intervju z direktorico

1. Ali vsako leto naredite analizo organizacijske klime zaposlenih v domu starejših občanov?
2. Kateri vprašalnik uporabljate? Ali vsako leto uporabljate istega?



3. Ali se vam zdi ta raziskava organizacijske klime zaposlenih pomembna?
4. Ali na podlagi te analize skušate izboljšati slabše ocenjene dimenzije?
5. Ali predstavite rezultate analize zaposlenim?
6. Ali ta analiza po vašem mnenju pokaže dejansko stanje v domu starejših občanov?
7. Katera od dimenzij je za vas najpomembnejša oziroma katera se vam zdi za delovanje doma starejših občanov ključna?
8. Katere izboljšave ste uvedli na podlagi analiz organizacijske klime zaposlenih, ki ste jih opravili?
9. Ali menite, da je stanje organizacijske klime zaposlenih v domu starejših občanov vsako leto boljše? Zakaj?
10. Ali ste zadovoljni z organizacijsko klimo zaposlenih v domu starejših občanov?

### Priloga 3: Zapis odgovorov intervjuja z direktorico

#### *1. Ali vsako leto naredite analizo organizacijske klime zaposlenih v domu starejših občanov?*

Da, v domu starejših občanov to analizo organizacijske klime naredimo vsako leto, saj se nam to, da raziščemo trenutno stanje v zavodu zdi zelo pomembno in na podlagi te analize lahko izboljšamo stanje v zavodu.

#### *2. kateri vprašalnik uporabljate? Ali vsako leto uporabljate istega?*

Pri zbiranju podatkov oziroma pri merjenju organizacijske klime si pomagamo z vprašalnikom za merjenje organizacijske klime. Sestava vprašalnika je ključni korak pri ugotavljanju organizacijske klime, saj je od njegove kvalitetne priprave odvisna kvalitetna analiza in uporabnost rezultatov. V ta namen smo v domu starejših občanov vprašalnik priredili za naše potrebe, in sicer na podlagi vprašalnika, ki ga uporabljajo pri projektu raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah, poimenovanega SIOK (Slovenska organizacijska klima).

Vsako leto uporabljamo isti vprašalnik, da lahko potem sedanje stanje v zavodu primerjamo s preteklim stanjem v zavodu.

#### *3. Ali se vam zdi ta raziskava organizacijske klime zaposlenih pomembna?*

Da zelo, kot sem že zgoraj omenila je ta raziskava ključnega pomena. Na podlagi te raziskave predlagamo in sprejemamo ukrepe, da bi bilo stanje v zavodu čim boljše. Seveda pa je najpomembnejše, da so varovanci doma vedno na prvem mestu.

*4. Ali na podlagi te analize skušate izboljšati slabše ocenjene dimenzije?*

Da, seveda jih želimo izboljšati. Toda težko je vsakodnevno spremljati dogajanje v domu starejših občanov, zato je najlažje, da naredimo vsako leto anketo. Anketa je anonimna in so zato odgovori še bolj objektivni, kot bi bili drugače.

*5. Ali predstavite rezultate analize zaposlenim?*

Po končanem anketiranju naredimo poročilo o rezultatih ankete za zaposlene. V poročilu so grafično in opisno predstavljeni rezultati ankete. Vsako dimenzijo organizacijske klime posebej obravnavamo. Na koncu naredimo še zaključek, kaj je pokazala raziskava. Na internem sestanku posameznih služb, vodje predstavijo rezultate ankete.

*6. Ali ta analiza po vašem mnenju pokaže dejansko stanje v domu starejših občanov?*

Da, ker je anketa anonimna in zaposleni objektivno odgovarjajo na zastavljena vprašanja.

*7. Katera od dimenzij je za vas najpomembnejša oziroma katera se vam zdi za delovanje doma starejših občanov ključna?*

Dimenzija odnos do kakovosti, saj so varovanci doma starejših občanov na prvem mestu. Tudi naše poslanstvo je skrbeti za zdravo, kakovostno in varno življenje starostnikov.

*8. Katere izboljšave ste uvedli na podlagi analiz organizacijske klime zaposlenih, ki ste jih opravili?*

Zaposlene še več izobražujemo in strokovno usposabljam. Analizirali smo tudi organiziranost in na podlagi analize naredili izboljšave, kar se je pokazalo v analizi ankete za leto 2011.

*9. Ali menite, da je stanje organizacijske klime zaposlenih v domu starejših občanov vsako leto boljše? Zakaj?*

Menim, da je, saj se vodstvo in zaposleni trudimo, da bi izboljšali stanje. Res je, da stanje še ni takšno, kot bi si ga želeli, vendar smo pozitivno naravnani glede tega in smo prepričani, da bo vsako leto boljše.

*10. Ali ste zadovoljni z organizacijsko klimo zaposlenih v domu starejših občanov?*

Klima je zadovoljiva. Lahko bi jo še izboljšali. Menim, da se za vsako stvar najde boljša rešitev. Trudimo se, da je vzdušje v domu starejših občanov dobro, saj le tako lahko dobro sodelujemo in to prenašamo na naše oskrbovance, ki so za nas najpomembnejši.