

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Janja Likar**

**ANALIZA KONCEPTA ORGANIZACIJSKE KLIME V UPRAVNI  
ORGANIZACIJI – PRIMER OBČINSKE UPRAVE DOMŽALE**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana 2007**

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Janja Likar**

**Mentor: doc. dr. Miro Haček**

**ANALIZA KONCEPTA ORGANIZACIJSKE KLIME V UPRAVNI  
ORGANIZACIJI – PRIMER OBČINSKE UPRAVE DOMŽALE**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana 2007**

## ZAHVALA

*Na tem mestu bi se želela iskreno zahvaliti doc. dr. Miru Hačku za vse usmeritve pri pisanju diplomskega dela, gospodu Edvardu Ješelniku in gospe Mihaeli Mekše, ki sta mi omogočila izvedbo raziskave v Občinski upravi Domžale, gospodu Sandiju Jermanu (AT Adria) za posredovane podatke, svoji družini, ki mi daje popolno podporo ter mi na moji doseđanji življenjski in študijski poti nesebično stoji ob strani ter vsem, ki ste me spremljali s pozitivno energijo.*

## **ANALIZA KONCEPTA ORGANIZACIJSKE KLIME V UPRAVNI ORGANIZACIJI – PRIMER OBČINSKE UPRAVE DOMŽALE**

Merjenje organizacijske klime se v organizacijah slovenskega javnega sektorja uveljavlja zadnjih nekaj let, zato je področje še vedno v fazi razvoja. V prihodnosti bi bilo treba temu področju nameniti več pozornosti, saj se moramo zavedati, da stanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih nima vpliva samo v zasebnem sektorju, temveč tudi v načinu delovanja organizacij javnega sektorja. V diplomskem delu se osredotočam na trenutno stanje organizacijske klime v Občinski upravi Domžale in na njegovo primerjavo s povprečnimi ocenami v organizacijah slovenskega javnega sektorja. S primerjavo želim izpostaviti predvsem vpliv lokalnega delovanja Občinske uprave Domžale na posamezne dimenzije organizacijske klime in tudi razlike med Občinsko upravo Domžale in javnim sektorjem, ki izhajajo ravno iz lokalnega delovanja in manjšega števila zaposlenih. Zaradi možnosti primerjave rezultatov merjenja organizacijske klime med Občinsko upravo Domžale in slovenskim javnim sektorjem sem za izvedbo raziskave uporabila vprašalnik SiOK (slovenska organizacijska klima), na podlagi katerega je bila organizacijska klima izmerjena tudi v javnem sektorju.

Ključne besede: organizacijska klima, projekt SiOK, občinska uprava, lokalno delovanje.

## **ANALYSIS OF THE ORGANISATIONAL CLIMATE CONCEPT IN THE ADMINISTRATION ORGANISATION – THE EXAMPLE OF THE MUNICIPAL ADMINISTRATION OF DOMŽALE**

The assessment of organisational climate has been gaining importance for the last few years, which means that the particular domain is still in the phase of development. In the future, it should be given more attention, as we have to be aware of the fact that the condition of the organisational climate, as well as of the employee satisfaction, influences not only the private sector, but also the the public sector organisations' way of working. In the thesis, I focus on the current condition of the organisational climate in the Municipal administration of Domžale and on its comparison with the average evaluation in the Slovene public sector organisations in the period between 2001 and 2006. By means of comparison, I wish to expose the influence of the local activity of the Municipal administration of Domžale on separate dimensions of the organisational climate, as well as the differences between the Municipal administration of Domžale and the public sector, which are due to the local activity and a smaller number of employees. Due to the possibility of comparing the results of the assessments of the organisational climate in the Municipal administration of Domžale and the Slovene public sector, the SiOK questionnaire (Slovene organisational climate) was used, on the basis of which the organisational climate was also assessed in the public sector.

Key words: organisational climate, SiOK project, municipal administration, local activity.

# KAZALO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. UVOD</b>  | <b>9</b>  |
| <b>2. METODOLOŠKI OKVIR</b>                                       | <b>11</b> |
| 2.1 CILJ IN STRUKTURA DIPLOMSKEGA DELA                            | 11        |
| 2.2 RAZISKOVALNE METODE IN TEHNIKE                                | 11        |
| 2.3 HIPOTEZA  | 12        |
| <b>3. OPREDELITEV KLJUČNIH POJMOV</b>                             | <b>13</b> |
| 3.1 ORGANIZACIJA  | 13        |
| 3.2 UPRAVA IN UPRAVNA ORGANIZACIJA                                | 13        |
| 3.3 ORGANIZACIJSKA KLIMA  | 15        |
| 3.4 PROUČEVANJE IN MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME                  | 18        |
| 3.5 SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME                             | 19        |
| 3.6 ORGANIZACIJSKA KLIMA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH               | 20        |
| 3.7 RAZLIKA MED ORGANIZACIJSKO KLIMO IN ORGANIZACIJSKO<br>KULTURO | 21        |
| <b>4. APRIORNE DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME</b>                 | <b>23</b> |
| 4.1 ODNOS DO KAKOVOSTI  | 23        |
| 4.2 INOVATIVNOST IN INICIATIVNOST                                 | 23        |
| 4.3 MOTIVACIJA IN ZAVZETOST                                       | 24        |
| 4.4 PRIPADNOST ORGANIZACIJI                                       | 25        |
| 4.5 NOTRANJI ODNOSI   | 25        |
| 4.6 VODENJE   | 26        |
| 4.7 STROKOVNA USPOSOBLJENOST IN UČENJE                            | 27        |
| 4.8 POZNAVANJE POSLANSTVA IN VIZIJE TER CILJEV                    | 27        |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>4.9 ORGANIZIRANOST</b>  | <b>28</b> |
| <b>4.10 NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE</b>   | <b>28</b> |
| <b>4.11 NAGRAJEVANJE</b>   | <b>29</b> |
| <b>4.12 RAZVOJ KARIERE</b>   | <b>30</b> |
| <b>4.13 ZADOVOLJSTVO PRI DELU</b>  | <b>30</b> |
| <br>   |           |
| <b>5. ORGANIZACIJSKA KLIMA IN PROJEKT SIOK</b>   | <b>31</b> |
| <br>   |           |
| <b>6. MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME IN ZADOVOLJSTVA<br/>ZAPOSLENIH V OBČINSKI UPRAVI DOMŽALE</b> | <b>34</b> |
| <br>   |           |
| <b>6.1 PREDSTAVITEV OBČINSKE UPRAVE DOMŽALE</b>  | <b>34</b> |
| <b>6.2 OPIS POTEKA RAZISKAVE</b>   | <b>39</b> |
| <b>6.3 STRUKTURA ANKETIRANCEV</b>  | <b>40</b> |
| <b>6.4 PREGLED ORGANIZACIJSKE KLIME PO POSAMEZNIH DIMENZIJAH</b>                                 | <b>43</b> |
| <hr/>  |           |
| 6.4.1 PREGLED VSEH DIMENZIJ ORGANIZACIJSKE KLIME   | 43        |
| 6.4.2 ODNOS DO KAKOVOSTI   | 46        |
| 6.4.3 NOTRANJI ODNOSI  | 47        |
| 6.4.4 INOVATIVNOST IN INICIATIVNOST  | 49        |
| 6.4.5 PRIPADNOST ORGANIZACIJI  | 51        |
| 6.4.6 MOTIVACIJA IN ZAVZETOST  | 52        |
| 6.4.7 ORGANIZIRANOST   | 54        |
| 6.4.8 POZNAVANJE POSLANSTVA IN VIZIJE TER CILJEV   | 55        |
| 6.4.9 VODENJE  | 57        |
| 6.4.10 NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE  | 58        |
| 6.4.11 STROKOVNA USPOSOBLJENOST IN UČENJE  | 60        |
| 6.4.12 NAGRAJEVANJE  | 61        |
| 6.4.13 RAZVOJ KARIERE  | 63        |
| 6.4.14 ZADOVOLJSTVO  | 65        |
| 6.4.15 PRIMERJALNA VPRAŠANJA   | 67        |

|  |           |
|--|-----------|
| 6.4.16 DODATNA VPRAŠANJA O SISTEMIH    | 69        |
| <b>7. SKLEP</b>                        | <b>71</b> |
| <b>8. LITERATURA</b>                   | <b>74</b> |
| 8.1 SAMOSTOJNE PUBLIKACIJE IN ZBORNIKI | 74        |
| 8.2 INTERNETNI VIRI                    | 75        |
| 8.3 POROČILA                           | 75        |
| 8.4 ČLANKI V REVIJAH                   | 76        |
| 8.5 PRAVNI VIRI                        | 76        |
| 8.6 INTERNA GRADIVA                    | 76        |
| <b>PRILOGE</b>                         | <b>77</b> |
| PRILOGA A: VPRAŠALNIK SiOK             | 77        |

## KAZALO SHEM IN GRAFOV

|  |    |
|--|----|
| Shema 3.3.1: Povezanost organizacijske klime, kulture in upravljanja s človeškimi viri | 17 |
| Tabela 3.7.1: Razlike med organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo               | 22 |
| Shema 5.1: Faktorska struktura vprašalnika SiOK  | 33 |
| Graf 6.1.1: Izobrazbena struktura zaposlenih v OU Domžale                              | 34 |
| Shema 6.1.2: Organizacijska shema Občinske uprave Domžale                              | 35 |
| Graf 6.3.1: Delež anketiranih po spolu   | 40 |
| Graf 6.3.2: Delež anketiranih glede na nivo v organizaciji                             | 41 |
| Graf 6.3.3: Delež anketiranih glede na staž v organizaciji                             | 41 |
| Graf 6.3.4: Delež anketiranih po starosti  | 42 |
| Graf 6.3.5: Delež anketiranih glede na stopnjo izobrazbe                               | 42 |
| Graf 6.4.1.1: Pregled vseh dimenzij organizacijske klime                               | 45 |
| Graf 6.4.2.1: Odnos do kakovosti   | 47 |

|  |    |
|--|----|
| Graf 6.4.3.1: Notranji odnosi                            | 49 |
| Graf 6.4.4.1: Inovativnost in iniciativnost              | 50 |
| Graf 6.4.5.1: Pripadnost organizaciji                    | 52 |
| Graf 6.4.6.1: Motivacija in zavzetost                    | 53 |
| Graf 6.4.7.1: Organiziranost                             | 55 |
| Graf 6.4.8.1: Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev | 56 |
| Graf 6.4.9.1: Vodenje                                    | 58 |
| Graf 6.4.10.1: Notranje komuniciranje in informiranje    | 59 |
| Graf 6.4.11.1: Strokovna usposobljenost in učenje        | 61 |
| Graf 6.4.12.1: Nagrajevanje                              | 63 |
| Graf 6.4.13.1: Razvoj kariere                            | 65 |
| Graf 6.4.14.1: Zadovoljstvo                              | 67 |
| Graf 6.4.15.1: Primerjalna vprašanja                     | 68 |
| Graf 6.4.16.1: Dodatna vprašanja o sistemih              | 70 |



## 1. UVOD

Za vsako organizacijo, ki deluje v današnjem, vedno bolj konkurenčnem in dinamičnem okolju, je organizacijska klima zelo pomembna.

V gospodarstvu oziroma zasebnem sektorju že kar nekaj časa lahko opazimo, da uspešnost vsake organizacije temelji na ustrezni organizacijski kulturi, klimi in zadovoljstvu zaposlenih (Rman v Brezovšek in Haček 2004: 80).

Čeprav postaja večina upravnih organizacij vedno bolj podobna delovanju zasebnega sektorja oziroma gospodarskih družb, se še vedno namenja premalo pozornosti organizacijski klimi v teh organizacijah.

Vsakokrat, ko govorimo o organizacijski klimi, so seveda njen najpomembnejši element zaposleni v organizaciji. Oni so namreč tisti, ki ustvarjajo ozračje, v katerem potem tudi delajo. Le zadovoljni zaposleni pa lahko prispevajo k uspešnosti organizacije v odnosu do uporabnikov njenih storitev, v odnosu do drugih organizacij in seveda tudi v odnosu do širše družbe. Obenem pa zaposleni na ta način dvigujejo ugled organizaciji in navsezadnje tudi njenemu vodstvu.

Ob tem se nikakor ne moremo izogniti vprašanju, kako ustvariti takšno organizacijsko klimo, ki bo pripomogla k uspešnosti in učinkovitosti organizacije na različnih področjih. S tem vprašanjem se danes ukvarja vedno več vodilnih ljudi v organizacijah. Nekateri težijo k vzdrževanju trenutne organizacijske klime, nekateri se trudijo, da bi klimo v organizaciji dvignili na višjo raven. Vendar se pogosto pozablja, da ravno vodilni kader s svojim načinom dela v veliki meri vpliva na vzdušje med zaposlenimi. Vodilni ljudje, ki ne opravljajo svojega dela, kot bi ga morali, zagotovo težko pripomorejo k dobri organizacijski klimi.

Med zaposlenimi in vodilnimi ljudmi v posamezni organizaciji je ključnega pomena tudi partnerski odnos, saj je poslovanje organizacije v veliki meri odvisno tudi od njega. K

uspešnosti posamezne organizacije namreč največ doprinesejo ravno zadovoljni zaposleni (Rman v Brezovšek in Haček 2004: 80).

»Managerji v zasebnem in javnem sektorju so dandanes primorani v razvijanje in pridobivanje znanj za usmerjanje, krmiljenje in obvladovanje poslovnih in tudi drugih procesov, ki se vsakodnevno odvijajo v organizaciji« (Rman v Brezovšek in Haček 2003: 143).

Danes je vedno več organizacij pod velikim pritiskom zunanjega okolja. V različnih situacijah zaposleni reagirajo vsak na svoj način, ki ga je največkrat težko predvideti. Takšne situacije pogosto vplivajo tudi na slabše odnose med zaposlenimi. Če je organizacijska klima ob pojavu takšnih dogodkov na nizki ravni, je skoraj nemogoče hitro in kakovostno obvladati situacijo, s katero se mora določena organizacija soočiti. Zaposleni v takšnih primerih namreč niso pripravljene vložiti svoje energije in znanja v reševanje težav, ki so se nenadoma pojavile.

Če želijo vodje izboljšati slabo organizacijsko klimo oziroma spremeniti obstoječo dobro organizacijsko klimo, je seveda najprej treba izmeriti in proučiti, kakšno je dejansko stanje v organizaciji. Na podlagi dobljenih rezultatov pa lahko iščemo nadaljnje možne rešitve za konkretno organizacijo.

Proučevanje organizacijske klime je v slovenskem prostoru prisotno relativno malo časa, medtem ko je v nekaterih državah to že dolgoletna uveljavljena praksa. Lewin, Lippitt in White so že daljnega leta 1939 začeli proučevati odnos med načini vodenja in klimo (Schneider 1990: 11).

Z vedno večjo uveljavljenostjo projekta SiOK (slovenska organizacijska klima) se tudi v Sloveniji iz leta v leto pripisuje večji pomen organizacijski klimi oziroma njenemu kontinuiranemu merjenju.

Zelo spodbudno je tudi dejstvo, da se v zadnjih nekaj letih za vključevanje v projekt odloča vedno več organizacij javnega sektorja (na samem začetku projekta so namreč sodelovale le organizacije, ki spadajo v zasebni sektor). Vsekakor je slednje tudi velika spodbuda za ostale organizacije javnega sektorja, ki se do sedaj v projekt še niso vključile.

## **2. METODOLOŠKI OKVIR**

### **2.1 CILJ IN STRUKTURA DIPLOMSKEGA DELA**

Cilj mojega diplomskega dela je izmeriti organizacijsko klimo v Občinski upravi Domžale<sup>1</sup> in ugotoviti, katere so njene temeljne značilnosti v primerjavi s povprečnimi ocenami organizacij slovenskega javnega sektorja v letih 2001–2006.

V teoretičnem delu diplomskega dela bom predstavila ključne opredelitve oziroma definicije, ki so povezane s pojmi, kot so organizacija, upravna organizacija, organizacijska klima, organizacijska kultura in zadovoljstvo pri delu. Razumevanje naštetih pojmov in njihove medsebojne povezanosti je namreč ključnega pomena tudi za izdelavo empiričnega dela oziroma raziskave organizacijske klime v izbrani upravni organizaciji.

Drugi del diplomskega dela je empirične narave in vključuje konkretno raziskavo organizacijske klime. Gre za raziskavo, ki sem jo med zaposlenimi v OU Domžale izvedla maja 2007.

### **2.2 RAZISKOVALNE METODE IN TEHNIKE**

Metode proučevanja organizacijske klime, ki sem jih uporabila pri izdelavi diplomskega dela, lahko razdelim na dva dela.

---

<sup>1</sup> V nadaljevanju OU Domžale.

V *teoretičnem delu* diplomskega dela sem uporabila deskriptivno metodo. Najprej sem začela z zbiranjem in branjem samostojnih publikacij, nato pa sem vključila še strokovne članke, poročila in internetne vire.

V *empiričnem delu* diplomskega dela pa sem za izvedbo raziskave organizacijske klime uporabila vprašalnik SiOK (Priloga A). Vprašalnik SiOK (slovenska organizacijska klima) mi je bil v pomoč zaradi njegove uveljavljenosti in standardiziranosti v slovenskem prostoru in zaradi možnosti primerjave z rezultati, ki so bili že pridobljeni v nekaterih organizacijah javnega sektorja.

## 2.3 HIPOTEZA

Hipoteza, ki jo želim v diplomskem delu preveriti, je sledeča:

Organizacijska klima v OU Domžale je v vseh dimenzijah ocenjena višje od povprečja organizacij v slovenskem javnem sektorju v letih 2001–2006.

Obrazložitev hipoteze:

Predpostavljam, da so ocene organizacijske klime v vseh dimenzijah višje zato, ker organizacija, ki jo bom proučevala, deluje na lokalni ravni. Zaradi lokalnega delovanja in manjšega števila zaposlenih, so odnosi med njimi dobri, kar se pozitivno (z visokimi povprečnimi ocenami) odraža tudi v vseh dimenzijah organizacijske klime.

### **3. OPREDELITEV KLJUČNIH POJMOV**

#### **3.1 ORGANIZACIJA**

V strokovni literaturi zasledimo veliko število različnih definicij pojma organizacija.

Lipovec organizacijo definira kot »sestavo medsebojnih razmerij med ljudmi (ki s to povezavo v sestavo postanejo člani in s tem nastanejo združbe). Združbena sestava zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni skupini ljudi ter smotrno uresničevanje v sestavi usklajenih ciljev delovanja skupine« (Lipovec v Kavčič in Kovač 1999: 186).

Hkrati pa Lipovec opozarja na razlikovanje med tremi ključnimi pomeni organizacije, in sicer organizacijo dela, organizacijo podjetja in organizacijo kot organizacijsko enoto oziroma posledico organiziranja (Lipovec v Ivanko 2002: 19).

Kot zelo pomembna za opredelitev pojma organizacija se v strokovni literaturi navaja tudi teorija sistemov. »Teorija sistemov organizacijo opredeljuje kot mrežo razmerij med ljudmi, ki je večciljno orientirana in se nahaja v trajnem procesu izmenjave z okoljem, ki nanjo vpliva in na katerega organizacija vpliva« (Florjančič 2004: 90).

Iz navedenih definicij lahko zaključimo, da gre pri organizaciji vedno za vzpostavljanje razmerij med ljudmi, ki na podlagi delitve dela in pravil težijo k doseganju zastavljenih ciljev organizacije.

#### **3.2 UPRAVA IN UPRAVNA ORGANIZACIJA**

S pojmom uprava se je in se še vedno ukvarja veliko število različnih domačih in tudi tujih avtorjev. Vsakdo izmed njih na sam pojem gleda z drugačnega stališča oziroma mu pripisuje drugačen pomen.

Bučar meni, da se pojem uprava lahko uporablja v dveh smislih. »V *organizacijskem smislu* se izraz uporablja za označevanje določene organizacije ali organov, ali celo za konkretno organizacijsko obliko posameznih organov in organizacij (na primer občinska uprava). V *funkcionalnem smislu* pa se izraz uporablja za označevanje določene dejavnosti oziroma določenega delovanja« (Bučar v Haček 2001:14).

Bučar pa ne razlikuje samo upravo v organizacijskem in upravo v funkcionalnem smislu, ampak loči tudi med pojmom upravljanje in uprava. »*Upravljanje* se nanaša na odločanje o ciljih in odločanje o sredstvih za doseg teh ciljev, *uprava* pa je le del omenjenega procesa in se nanaša na odločanje o sredstvih« (Bučar v Haček 2001: 15).

Zadnje razlikovanje pri Bučarju pa obstaja med pojmom formalna uprava in materialna uprava. »Pojem uprava v organizacijskem smislu, ki jo imenujemo tudi *formalna uprava*, lahko definiramo kot celoto fizičnih in pravnih oseb, pooblaščenih za odločanje na posameznem področju, med katerimi velja organsko utrjen sistem medsebojnih razmerij, pooblastil in odgovornosti, nadrejenosti in podrejenosti. *Materialna uprava* pa se nanaša na proces sprejemanja odločitev oziroma na odločanje« (Bučar v Haček 2001: 17).

Pusić prav tako loči med dvema pomenoma uprave, in sicer *med dejavnostjo* in *vrsto organizacije*. V slednjem primeru gre za upravno organizacijo. »Upravna organizacija je vsaka organizacija, v kateri ljudje na podlagi trajne delitve dolžnosti in pooblastil, opravljajo družbene zadeve kot svoj stalni poklic. Upravne organizacije, kot elemente upravnih sistemov, lahko opredelimo tudi kot skupine ljudi, ki so medsebojno povezane na način, ki zagotavlja najbolj optimalno doseganje skupnih ciljev« (Pusić v Haček 2001: 15, 22).

Tudi Šmidovnik podobno kot Bučar loči med pojmom *uprava* in *upravljanje*. »Uprava predstavlja le del procesa upravljanja (del, ki poteka na instrumentalni ravni in ga Šmidovnik imenuje strokovna uprava)« (Šmidovnik v Haček 2001: 16–17).

Po Šmidovniku so osnovne značilnosti uprave sledeče:

- *Uprava je posebna dejavnost, ki v povezavi in medsebojni odvisnosti z drugimi uresničuje postavljene cilje določene organizacije.*

- *V upravo sodijo dejavnosti povezovanja, usklajevanja, usmerjanja, načrtovanja in organiziranja drugih dejavnosti ter dejavnosti v organizaciji z namenom, da se dosežejo določeni cilji.*
- *Uprava je tudi del celotne dejavnosti upravljanja oziroma odločanja. Uprava je zato ožji pojem kot uprava v smislu upravljanja oziroma odločanja.*
- *Dejavnosti uprave so strokovne dejavnosti, ki se morajo ravnati po zakonih. Hkrati pa za upravo veljajo tudi tehnična pravila, ki izhajajo iz njene strokovne narave (Šmidovnik v Haček 2001: 16–17).*

Vavpetič predlaga precej široko opredelitev pojma uprava. Upravo namreč definira kot »organizatorično dejavnost, ki se pojavlja povsod, kjer imamo opravka z organiziranim človeškim delom, zlasti seveda v vseh organizacijah« (Vavpetič v Brejc 2000: 12).

### 3.3 ORGANIZACIJSKA KLIMA

Raziskovanje organizacijske klime je področje, ki ima že precej dolgo zgodovino. Na samem začetku raziskovanja so strokovnjaki namenjali pozornost predvsem psihologiji in obnašanju v organizaciji. Prvi, ki so se ukvarjali s tem področjem, so bili Lewin, Lippitt in White. Njihove raziskave, v katerih so proučevali odnos med načini vodenja in klimo, segajo v leto 1939 (Schneider 1990: 11). Od tega leta dalje so različni raziskovalci napravili vrsto študij na temo organizacijske klime. S tem pa se je seveda spreminjala in širila tudi definicija pojma.

V literaturi se danes pojavlja veliko definicij in opredelitev pojma organizacijske klime. V nadaljevanju bom navedla nekaj najbolj razširjenih definicij.

Gilmer je prišel do ugotovitve, da se organizacije razlikujejo med seboj ravno zaradi klime. Na klimo vplivajo predvsem stališča in vedenje ljudi, ki v organizaciji delajo. Razlike, ki jih omenja, naj bi bile povezane s psihološkimi strukturami. Individualne osebnosti in delovne zahteve naj bi bili tisti elementi, ki v medsebojni interakciji ustvarjajo klimo. Pojem klima tako zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v

organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo (Gilmer v Lipičnik 1998: 73).

Organizacijska klima se torej nanaša na notranje okolje organizacije, in sicer še posebej na doživljanje te s strani njenih članov (Tagiuri 1968: 26).

Lipičnik s pojmom organizacijska klima označuje »ozračje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti« (Lipičnik 1998: 74).

*Organizacijsko klimo lahko definiramo tudi kot organizacijsko ozračje oziroma psihološko strukturo sistema, ki označuje začasne lastnosti organizacije in se izraža preko percepcije sistema s strani njegovih članov ter vključuje »mehke« dimenzije osebnosti sistema in posameznikov, kot so delovno vzdušje, zadovoljstvo pri delu, počutje, lojalnost, avtonomnost, sodelovanje, zavzetost, solidarnost, motiviranost, zavest, interakcije in podobno. Pri organizacijski klimi gre v bistvu za predstavo oziroma način, kako zaposleni razumejo organizacijo kot celoto. Najbolj nazorno lahko klimo sistema opredelimo kot psihološko ozračje (Mihalič 2004: 384).*

Tagiuri koncept organizacijske klime razume kot relativno trajno značilnost notranjega okolja organizacije, ki ga doživljajo člani organizacije oziroma zaposleni in hkrati tudi vpliva na njihovo obnašanje. Opišemo ga lahko s pomočjo vrednot določenega sklopa značilnosti organizacije (Tagiuri 1968: 27).

Iz vseh navedenih definicij pojma organizacijske klime je možno ugotoviti, da imajo največji vpliv na klimo ravno zaposleni v organizaciji, obenem pa ta vpliva na njihovo obnašanje in na njihove odzive na določene situacije. Gre za neke vrste vzajemen ali bolje rečeno dvosmeren odnos med organizacijo in zaposlenimi.

Krajša definicija pojma je podana tudi v Poročilih SiOK. »Organizacijska oziroma psihosocialna klima je percepcija vseh tistih vidikov delovnega okolja (dogodki, postopki,



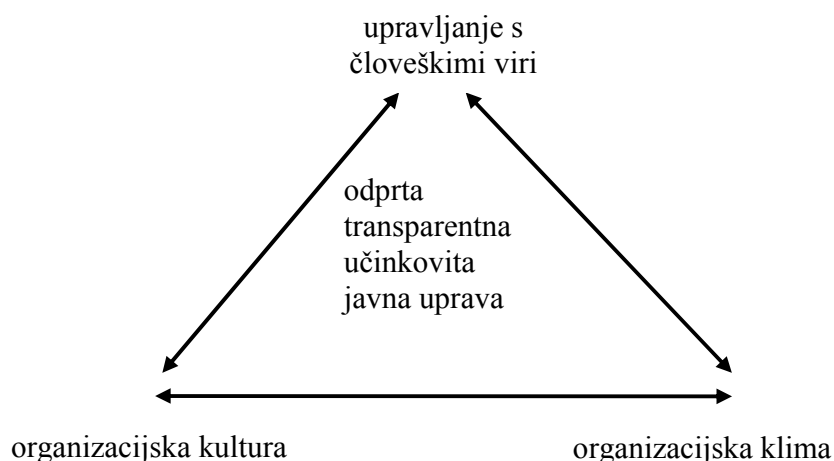
pravila, odnosi), ki so članom organizacije psihološko smiselni oziroma pomembni. Referenčni okvir je torej organizacija kot celota« (GZS 2006a: 4).

Seveda pa je organizacijska klima neločljivo povezana tudi z drugimi dejavniki oziroma pojmi. Glede na to, da v diplomskem delu proučujem upravno organizacijo, ki je sestavni del javne uprave in javnega sektorja, je na tem mestu smiselno izpostaviti tudi povezanost različnih pojmov, ki imajo velik vpliv na delovanje in značilnosti javne uprave.

Organizacijska klima je namreč zelo močno povezana tudi z upravljanjem človeških virov. »S pravim modelom upravljanja s človeškimi viri ob že ugotovljeni organizacijski klimi se v organizaciji odpre možnost, da s strukturnimi in normativnimi pristopi dolgoročno utrjujemo navade, obnašanje in vedenje zaposlenih, ki bodo soglasni z zahtevami in pričakovanji okolja« (Rman v Brezovšek in Haček 2003: 141).

Shema 3.3.1 prikazuje odnos med organizacijsko kulturo, klimo in upravljanjem s človeškimi viri. Iz sheme je razvidno, »da je odprta, transparentna in učinkovita javna uprava rezultat usmerjenega součinkovanja organizacijske kulture, klime in upravljanja s človeškimi viri« (Rman v Brezovšek in Haček 2003: 141).

### **Shema 3.3.1: Povezanost organizacijske klime, kulture in upravljanja s človeškimi viri**



Vir: Rman v Brezovšek in Haček 2003: 141.

### 3.4 PROUČEVANJE IN MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME

V prvi vrsti se nam postavlja vprašanje, zakaj naj bi sploh merili organizacijsko klimo. Odgovor je lahko zelo preprost. Organizacijsko klimo merimo z namenom, da ugotovimo, kakšno je trenutno stanje v določeni organizaciji in da v primeru večletnih zaporednih merenj ugotovimo, ali se klima spreminja in seveda kako se spreminja.

»Proučiti klimo pomeni ugotoviti njene značilne dimenzije, vzroke za njen nastanek in posledice, ki jih ima na vedenje ljudi oziroma uporabo njihovih zmožnosti« (Lipičnik 1998: 75–78).

Proučevanje organizacijske klime je postopek, ki zahteva raziskovanje po določenem vrstem redu. Lipičnik (1998: 77–79) za proučevanje klime predlaga šest aktivnosti, ki si sledijo v točno določenem vrstnem redu.

Prvi korak so **pripravljalna dela**. S pripravljalnimi deli skušamo v prvi vrsti ugotoviti, ali so zaposleni sploh pripravljeni sodelovati pri merjenju organizacijske klime. Seveda pa ni vse odvisno od njihove pripravljenosti za sodelovanje. Proučiti moramo tudi finančne in človeške vire, ki jih imamo na razpolago za uspešno izvedbo projekta.

Nato sledi **sestava vprašalnika**, s katerim bomo merili organizacijsko klimo. Pri sestavi vprašalnika moramo biti pozorni na več stvari hkrati. Vprašanja je vedno treba postaviti na podlagi že prej oblikovanih dimenzij organizacijske klime, ob tem pa moramo biti pozorni, da vprašanja, ki se nanašajo na isto dimenzijo, niso postavljena eno za drugim. Zelo pomembno je tudi, da imajo anketiranci možnost, da se odločajo med več različnimi odgovori.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> V vprašalniku SiOK je uporabljena naslednja lestvica: ocena 1 – sploh se ne strinjam, ocena 2 – delno se strinjam, ocena 3 – niti da niti ne, ocena 4 – večinoma se strinjam in ocena 5 – popolnoma se strinjam.

V fazi **zbiranja odgovorov** izvedemo anketo med zaposlenimi v določeni organizaciji. Ob tem ne smemo pozabiti, da anketiranci želijo pri podajanju odgovorov ostati čim bolj anonimni, zato jim moramo po svojih najboljših močeh to tudi zagotoviti.

Ko imamo odgovore zbrane, sledi njihova **analiza**. V tem primeru govorimo o statistični analizi. Analizo vedno naredimo po posameznih dimenzijah organizacijske klime (znotraj vsake dimenzije organizacijske klime je namreč več vprašanj oziroma trditev).

**Predstavitev rezultatov** je predzadnja faza procesa proučevanja organizacijske klime. Pri predstavitvi moramo biti izredno pazljivi, ker se pogosto zgodi, da so rezultati precej drugačni od pričakovanj naročnika oziroma organizacije, v kateri je bila klima izmerjena. To pomeni, da moramo pridobljene rezultate predstaviti na ustrezen način.

Zadnji korak je **načrtovanje akcij**. Pri tem gre za oblikovanje ukrepov oziroma akcij, ki bi lahko spremenili, ohranili ali izboljšali trenutno stanje organizacijske klime. O tem odloča predvsem vodstvo. Vedno pogosteje pa vodstvu pri tem pomagajo različna svetovalna podjetja (Lipičnik 1998: 77–79).

### 3.5 SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME

V organizaciji vedno ugotavljamo, kakšna je klima, da bomo lahko rezultate merjenja oziroma ugotovitve uporabili pri njenem spreminjanju, v nekaterih primerih pa tudi za ohranjanje že obstoječega stanja. Pri tem lahko predpostavimo, da je klima neugodna in jo je zaradi tega treba spremeniti. Ob tem se seveda postavi vprašanje, kdaj je klima neugodna. Ponavadi ugodnost oziroma neugodnost klime ocenjujemo glede na cilje, ki si jih je zastavila organizacija. Vendar pa moramo biti pri ocenjevanju izredno pazljivi, saj ni vedno težava v neugodni klimi, temveč pogosto v ciljih, ki si jih je organizacija zastavila.

Ko ugotovimo, da je klima v organizaciji neugodna, je treba ustrezno ukrepati. Začne se spreminjanje organizacijske klime. Spreminjanje klime seveda ni lahka naloga, saj

moramo biti ob tem pozorni na vrsto dejavnikov. »Spremeniti klimo pomeni spremeniti doživljanje določenih bistvenih situacij tako, da pri delavcih izzovemo zeleni način odzivanja, ki omogoča doseganje postavljenih ciljev« (Lipičnik 1998: 79). Pri spreminjanju klime se pojavita dve ključni vprašanji, in sicer, kako lahko spreminjamo klimo in kdo jo lahko spreminja. V večini primerov bi lahko rekli, da so to managerji oziroma vodje. Oni so namreč tisti, ki postavljajo cilje organizacije. Spreminjanje klime v organizaciji lahko poteka precej hitro, če zaposleni zaupajo tistim, ki spremembe predlagajo. V nasprotnem primeru je proces spreminjanja organizacijske klime zelo dolgotrajen.

Lipičnik navaja tri načine spreminjanja organizacijske klime:

- Klima se spreminja *nekontrolirano* oziroma nenadzorovano, toda ne naključno. Pogosto se izkaže, da takšna klima kasneje postane ovira za doseganje zastavljenih ciljev in jo je treba spremeniti. Takšen način spreminjanja klime lahko povzroča celo vrsto vplivov iz bližnjega in tudi daljnega okolja.
- Klima se lahko spreminja tudi s pomočjo *navodil in dekretov*, s katerimi želimo vplivati na vedenje posameznikov oziroma zaposlenih v organizaciji. Zelo strogo postavljanje pravil pa največkrat doseže ravno nasproten učinek od zelenega, saj se zaposleni držijo pravil ne glede na situacijo, v kateri so se trenutno znašli.
- Zadnji način za spreminjanje organizacijske klime je *neposredna akcija*. Z neposredno akcijo se spreminja predvsem tiste dimenzije klime, ki imajo v ospredju odnose med ljudmi in odnose vodja-delavec. Spreminjanje omenjenih dimenzij klime je možno le z neposrednim delom, pojasnjevanjem, prepričevanjem in dokazovanjem. Razumljivo je, da odnosov med ljudmi ni mogoče uravnati in spreminjati z navodili in dekreti (Lipičnik 1998: 79).

### 3.6 ORGANIZACIJSKA KLIMA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Ko govorimo o zadovoljstvu zaposlenih, je najprej treba opozoriti na razliko med organizacijsko klimo in zadovoljstvom. Zadovoljstvo zaposlenih se vedno nanaša na posameznika, medtem ko se organizacijska klima nanaša na celotno organizacijo.

Možina meni, da lahko zadovoljstvo zaposlenih z delom opredelimo kot »zadovoljno oziroma pozitivno emocionalno stanje, ki je posledica ocene lastnih izkušenj« (Možina 2001: 4). Možina poleg zadovoljstva z delom opredeljuje še drugo raven tega, in sicer zadovoljstvo z organizacijo. Opredeli ga kot »kolektivno izkustvo vseh, ki delujejo v organizaciji, torej kot neke vrste vzdušje v organizaciji« (Možina 2001: 4).

Na zadovoljstvo z delom in zadovoljstvo z organizacijo, posredno pa tudi na organizacijsko učinkovitost vplivata »komunikacijska klima (povezana je z organizacijsko kulturo, kar predstavlja skupno percepcijo zaposlenih v organizaciji) in komunikacija med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci (način, kako nadrejeni komunicirajo s podrejenimi, vpliva na zadovoljstvo podrejenih z nadrejenimi, pa tudi na njihovo percepcijo o kredibilnosti komunikacije)« (Možina 2001: 4).

Za pojma organizacijska klima in pojem zadovoljstvo je v Poročilu SiOK podana krajša obrazložitev. »Zadovoljstvo se definira kot želeno ali pozitivno čustveno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživljanja in izkušenj pri delu. Pri zadovoljstvu govorimo o individualni afektivni reakciji na delovno okolje, pri klimi pa o skupni sliki organizacijskega okolja zaposlenih« (GZS 2006a: 4).

### 3.7 RAZLIKA MED ORGANIZACIJSKO KLIMO IN ORGANIZACIJSKO KULTURO

Avtorji si niso povsem enotni pri opredeljevanju organizacijske klime in organizacijske kulture, vendar je vedno več tistih, ki trdijo, da obstaja razlika med navedenima pojmomoma. Za boljše razumevanje razlik med obema pojmomoma bom na samem začetku podala nekaj definicij različnih avtorjev.

»Organizacijska kultura je sistem vrednot in načina razmišljanja, ki je skupen ljudem v neki organizaciji in razlikuje eno organizacijo od druge« (Vila v Florjančič in Ferjan 2000: 117).

Schein organizacijsko kulturo vidi kot »večplastni pojav, ki vsebuje temeljne predpostavke (odnos do okolja, vrednote in vedenjski obrazci) in predstavlja vzorec osnovnih predpostavk, ki jih je razvila določena skupina« (Schein v Rozman 2000: 133).

»Organizacijska kultura je celosten sistem vrednot, stališč, norm, prepričanj, pripadnosti, skupnih lastnosti in skupnih ciljev, načina izvajanja procesov ter sprejetih pravil, ki pod vplivom skupne preteklosti in predvidene skupne prihodnosti opredeljujejo kolektivni fenomen »tako delamo pri nas«« (Mihalič 2004: 383).

Konrad je proučeval pojme za označevanje klime in ugotovil, da je po Schneiderju *konstrukt kulture globlji, klima pa naj bi bila odsev kulture. Pojem kulture naj bi bil tudi bolj globalen, usmerjen v preteklost (tradicijo) in prihodnost. Ko raziskujemo organizacijsko kulturo, se uporablja kvalitativna metodologija (analiza jezika, obredov, mitov itd.). Pojem klime je bolj analitičen, usmerjen v opisovanje sedanjega stanja in izkoriščanja kvantitativnih metodologij raziskovanja (vprašalniki). Stična točka pojmov kultura in klima je v tem, da oba skušata razlagati določenost človekovega vedenja v organizaciji. Zanimata se za posledice vplivov organizacije na vedenje njenih članov* (Konrad v Lipičnik 1998: 73).

Kavčič razlike med kulturo in klimo vidi v izvoru pojmov, ciljeh in predmetu raziskovanja. Tabela 3.7.1 prikazuje temeljne razlike med obravnavanima pojmomoma.

**Tabela 3.7.1: Razlike med organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo**

|                      | ORGANIZACIJSKA KLIMA  | ORGANIZACIJSKA KULTURA  |
|----------------------|---|---|
| IZVOR                | psihologija   | antropologija in etnologija                                   |
| CILJ                 | opis organizacijske realnosti                               | razumevanje vrednot, norm, mnenj, prepričanj, vzorcev vedenja |
| PREDMET RAZISKOVANJA | doživljanje organizacijske realnosti s strani njenih članov | procesi interakcije in konstrukcije pomena svojih sestavin    |

Vir: povzeto po Kavčič v Ivanko 2002: 242.

## **4. APRIORNE DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME**

V strokovni literaturi najdemo več različnih sklopov dimenzij organizacijske klime. Glede na to, da bom v empiričnem delu uporabila vprašalnik SiOK, ki ima že vnaprej določene dimenzije organizacijske klime, bom predstavila le tiste dimenzije, ki jih omenjeni vprašalnik zajema. Ostale dimenzije organizacijske klime, ki jih sicer tudi zasledimo v strokovni literaturi, bi bile namreč za mojo raziskavo nerelavantne.

### **4.1 ODNOS DO KAKOVOSTI**

Vsaka organizacija teži k vedno bolj kakovostnemu opravljanju storitev oziroma k vedno boljši kakovosti izdelkov, ki jih ponuja. Kakovost je ena izmed dimenzij organizacijske klime, ki kaže predvsem, kakšen je odnos zaposlenih do kakovosti. V zadnjem obdobju se predvsem podjetja opirajo na različne programe, med katere sodi tudi t. i. TQM (Total Quality Management) oziroma program celovitega obvladovanja kakovosti (Zupan 2001: 35).

Vedno večji pomen pa ima kakovost tudi v organizacijah javnega sektorja. V slovensko javno upravo se na področju kakovosti uvaja model CAF (Common Assessment Framework) – Skupni ocenjevalni okvir v javnem sektorju, s pomočjo katerega se poskuša v javno upravo uvajati tudi načela celovitega obvladovanja kakovosti (Kern Pipan 2007b: 68–69).

### **4.2 INOVATIVNOST IN INICIATIVNOST**

Ugodna organizacijska klima je poleg ustrezne organizacijske kulture eden izmed dejavnikov, ki močno vpliva na inovativnost v organizaciji. Poleg ugodne organizacijske klime pa lahko inovativnost v organizaciji spodbujamo tudi z različnimi tehnikami oziroma metodami.

Lahko bi rekli, da je inovacija dvopomenska beseda. Pomeni lahko »ustvarjalno generiranje novih izdelkov in storitev ali pa odzivnost organizacij na spremembe, ki se dogajajo v heterogenem okolju. Zaradi same narave okolja so tudi spremembe različne, saj na organizacijo vpliva več dejavnikov« (Možina 1990: 169).

Inovativnost je tesno povezana tudi z vodenjem organizacije. Raziskava, ki je bila narejena v profitnih organizacijah in v javnem sektorju je namreč pokazala, da je prav »vodenje ključnega pomena za ustvarjanje takšne organizacijske klime, ki zaposlene spodbuja oziroma jih ne spodbuja k dajanju predlogov za izboljšave« (Pucelj, Likar 2006: 132).

»Iniciativnost pa pomeni iskanje novih poti in priložnosti. Ljudje s to sposobnostjo so pripravljeni izkoristiti priložnosti, sledijo ciljem in pri tem upoštevajo tisto, kar se od njih zahteva in pričakuje ter znajo pritegniti in spodbuditi druge preko neobičajnih, smelih načinov« (Možina 2002: 513).

#### 4.3 MOTIVACIJA IN ZAVZETOST

Vsaka organizacija se mora zavedati, da motivirani zaposleni največ prispevajo k dobro opravljenemu delu in s tem tudi k uspešnosti pri delovanju celotne organizacije. Poleg tega, da imajo zaposleni ustrezno strokovno znanje in so usposobljeni za svoje delo, morajo biti tudi ustrezno motivirani, kajti le tako bodo po svojih najboljših močeh prispevali k doseganju ciljev organizacije. Motivacija je tudi eden izmed dejavnikov, ki je tesno povezan z zadovoljstvom pri delu, saj motivacijski elementi v veliki meri vplivajo na zadovoljstvo delavcev. Vsak delavec torej za opravljanje svojega dela potrebuje ustrezen motiv.

»Motiv je vzgib, ki povzroči in usmerja človekovo dejavnost. Motiviranje je nizanje različnih motivov, ki naj spodbujajo določena ravnanja ljudi. Motivacija pa je psihološko stanje posameznika, usmerjeno k izpolnitvi potrebe« (Brejc 2000: 48).



Na motivacijo pri delu vpliva več medsebojno povezanih dejavnikov. Kot ključni dejavniki so izpostavljene predvsem »razlike med posamezniki (različne potrebe in stališča posameznikov), organizacijska praksa (pravila in sistem nagrajevanja v organizaciji) in lastnosti dela (zmožnosti posameznikov, prepoznavanje in značilnost delovnih nalog, avtonomija pri delu, vrsta in širina povratnih informacij o uspešnosti pri delu)« (Lipičnik 1998: 162–163).

#### 4.4 PRIPADNOST ORGANIZACIJI

Pripadnost organizaciji je zagotovo dimenzija, ki je povezana z vsemi ostalimi dimenzijami organizacijske klime. Na pripadnost namreč vpliva veliko število dejavnikov. Ob tem se morajo vodilni ljudje v organizaciji zavedati, da so lojalni zaposleni veliko bogastvo organizacije, saj se lahko na njih zanesejo v vsakem trenutku. Hkrati pa je treba poskrbeti, da ti ljudje ne zapuščajo organizacije. Če želijo organizacije preprečiti odhajanje najboljšega kadra, si morajo na nek način zagotoviti, da ta čuti pripadnost organizaciji, v kateri je zaposlen.

Ob tem se seveda postavlja tudi vprašanje, zakaj ljudje zapuščajo organizacijo. Pomemben razlog je »občutek nepomembnosti oziroma izključenosti iz dogajanja. Če organizacije torej želijo, da ljudje ne bi odhajali, morajo zgraditi kulturo zaupanja in spoštovanja vsakega posameznika« (Zupan 2001: 102).

Analize kažejo, da je predvsem pri uvajanju sprememb ključnega pomena »visoka stopnja pripadnosti, ki se pokaže v pobudah, zavzetosti in sodelovanju vseh zaposlenih« (Zupan 2001: 36).

#### 4.5 NOTRANJI ODNOSI

Notranji odnosi oziroma odnosi med zaposlenimi v organizaciji so zelo pomembni za skladno in uspešno delovanje organizacije. Seveda pa vsakokrat, ko govorimo o odnosih

med ljudmi oziroma v tem primeru med zaposlenimi v organizaciji, pridemo tudi do konfliktov med njimi. Konflikt ima vedno negativen prizvok, čeprav ni nujno, da je pojav konflikta vedno negativen. Predvsem je pomembno, kakšen je razlog za nastanek konflikta in kako se konflikt rešuje.

Obstaja več načinov reševanja konfliktov, ki se ločijo glede na to, ali zadovoljujemo svoje potrebe ali potrebe drugih. Možina predlaga pet načinov reševanja konfliktov.

*Način izogibanja: posameznik se poskuša umakniti iz nastale situacije ali pa želi ostati nevtralen.*

*Način prilagajanja: posameznik zanemarja oziroma zmanjšuje svoje osebne potrebe, hkrati pa daje velik poudarek skupnim interesom.*

*Način prevladovanja: posameznik uporablja moč, da bi druge prisilil, da sprejmejo ponujeno rešitev.*

*Način dogovarjanja: vsi vpleteni v konflikt skušajo najti razloge za konflikt in nato skupaj iščejo možne rešitve.*

*Način pristajanja na kompromise: posamezniki so pripravljene popustiti pri nekaterih interesih, da bi lahko dosegli dogovor (Možina 2002: 592–594).*

## 4.6 VODENJE

Na eni strani je vodenje »sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati sodelavce k želenim ciljem« (Možina 2002: 499). Drug vidik pa vodenje opredeljuje kot »planiranje in organiziranje akcij za doseganje ciljev in poslovne politike organizacije ob odgovornosti za rezultate« (Kavran in Florjančič 1994: 34).

Ko govorimo o vodenju, je vedno treba opredeliti tudi temeljne sestavine vodenja. Možina kot temeljne sestavine vodenja navaja vodjo, skupino, posameznike in okolje (Možina 2002: 500). Če želimo vzpostaviti dobre odnose med vodjo in člani skupine, je treba najprej vzpostaviti določeno mero zaupanja med njimi. Ko se zaupanje v odnosih vzpostavi, mora vodja dati članom skupine več samostojnosti pri opravljanju dela. Hkrati jih mora tudi spodbujati k sprejemanju odgovornosti za svoje delo in k doseganju ciljev organizacije. Pri tem se mora vodja zavedati, da morajo člani skupine natančno vedeti,

kaj od njih zahteva in da za opravljeno delo od njega pričakujejo ustrezne kritike. Kritike oziroma pripombe za svoje delo mora sprejemati tudi vodja s strani članov skupine, saj le tako lahko izboljša svoje delo in ohrani dobre odnose s člani skupine, ki jo vodi.

#### 4.7 STROKOVNA USPOSOBLJENOST IN UČENJE

Znanje, ki ga imajo zaposleni v organizaciji, postaja čedalje bolj pomembno. Tega se zaveda tudi vodilni kader v organizaciji. Le strokovno usposobljeni zaposleni bodo svoje delo lahko opravljali kakovostno in strokovno ter na ta način pripomogli k doseganju ciljev organizacije. Vendar pa se s časom spreminjajo tudi zahteve in standardi. Zaradi takšnih sprememb je treba zaposlene ves čas spodbujati pri usposabljanju. Pri usposabljanju gre namreč za »proces razvijanja tistih človekovih sposobnosti, ki jih posameznik potrebuje pri opravljanju nekega konkretnega dela v okviru določene dejavnosti« (Možina 1998: 178).

Na področju učenja se vedno bolj poudarja t. i. učeča se organizacija. Pri pojmu učeča se organizacija gre za organizacijo, ki »znanje sprejema, ustvarja in tudi posreduje oziroma prenaša. Poleg tega pa spreminja vedenje tako, da odseva novo znanje in razumevanje stvari ali pojavov« (Garvin v Možina 2002: 17).

#### 4.8 POZNAVANJE POSLANSTVA IN VIZIJE TER CILJEV

Oblikovanje poslanstva, vizije in ciljev organizacije je naloga vodstva organizacije. Na ta način se namreč v organizaciji določijo smernice za nadaljnje delo. Poslanstvo, vizija in cilji organizacije so pojmi, ki so medsebojno povezani, a kljub temu zelo različni.

*Poslanstvo je opredelitev, kaj organizacija želi biti ali postati. Vizija vedno teži k novemu oziroma k razvoju in pomeni zasnovo nove, želene prihodnosti, ki jo je mogoče sporočiti zaposlenim v organizaciji in njenem okolju. Cilji pa so želena prihodna stanja, ki si jih posamezniki, skupine ali organizacije prizadevajo doseči. Sodobne organizacije poskušajo čim bolj uskladiti cilje posameznikov s cilji*

*organizacije, saj so ponavadi takšne organizacije tudi bolj uspešne* (Možina 1998: 9–10).

»Z ustreznim usklajevanjem in izboljšanjem odnosov med cilji posameznega delavca in cilji organizacije je namreč možno doseči ustrezne človeške, organizacijske in tudi družbene cilje« (Možina 1990: 22).

»Z vrednotenjem dolgoročnih ciljev pa lahko ugotovimo, koliko posamezen cilj prispeva k uresničevanju poslanstva organizacije« (Ivanko 2002: 229).

#### 4.9 ORGANIZIRANOST

Za uspešno in učinkovito izvajanje nalog mora vsaka organizacija najti takšen način organiziranja, ki bo prilagojen naravi njenega dela in bo hkrati omogočal tudi doseganje ciljev organizacije. Slednje pomeni, da imajo lahko organizacije zelo različne strukture organiziranosti, katerih oblika je odvisna od zunanjih dejavnikov (izhajajo iz okolja organizacije) in notranjih dejavnikov (izhajajo iz organizacije). »Struktura organiziranosti je formalni sistem razčlenitve in razporeditve delnih nalog po izvajalcih in organizacijska ureditev njihovih medsebojnih odnosov v celotni organizaciji« (Ivanko v Možina 2002: 411).

#### 4.10 NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE

Učinkovitost delovanja organizacije je v veliki meri odvisna od notranjega komuniciranja oziroma toka informacij znotraj organizacije in od sistema informiranja. Komunikacija v organizaciji ponavadi poteka med različnimi oddelki, v katerih delujejo posamezniki in skupine. Upravna organizacija je v tem pogledu do neke mere specifična, saj je zanjo značilno, da ima več centrov odločanja, ki so medsebojno povezani. »Zato je treba zagotoviti pretok informacij, ki poteka preko upravnih organizacij in njihovih glavnih zunanjih stikov, političnih teles in državljanov« (Brejc 2000: 86).

Pri notranjem komuniciranju ima velik pomen komunikacija med vsemi zaposlenimi, še zlasti pa tista, ki poteka med nadrejenimi in podrejenimi. Način komuniciranja namreč močno vpliva na medosebne odnose in posledično tudi na tok informacij znotraj organizacije. Z učinkovitim sistemom komuniciranja se v organizaciji zagotovi ustrezno prenašanje informacij, ki jih zaposleni potrebujejo za kakovostno in čim hitrejšo opravljanje dela. Ob tem je treba paziti, da komunikacija vedno poteka večsmerno, pri čemer največkrat govorimo o horizontalnem in vertikalnem komuniciranju. Seveda pa je treba model komunikacijske mreže vedno prilagoditi organizaciji sami.

»Oblikovanje komunikacijske mreže bi se zato moralo prilagajati tipu in vrsti nalog oziroma ciljem organizacije, vrsti organizacijske strukture in njeni prilagojenosti tem ciljem oziroma nalogam, strukturam tehnično-profesionalnih funkcij, kadrovske strukturi organizacije, socialnemu okolju organizacije, kulturi določenega okolja in stilu vodenja« (Kavran in Florjančič 1994: 236).

#### 4.11 NAGRAJEVANJE

Nagrajevanje v organizaciji je dimenzija, ki se velikokrat povezuje z motivacijo za delo, saj so zaposleni, ki so za svoje delo ustrezno nagrajeni, bolj motivirani za nadaljnje opravljanje dela, hkrati pa se povečuje tudi njihova pripadnost organizaciji. Oboje nedvomno pripomore tudi k uspešnosti celotne organizacije. Ponavadi se nagrade delijo na finančne in nefinančne. Predvsem od posameznika pa je odvisno, katere delujejo bolj stimulatивно oziroma katere delujejo kot motivator. Če želi biti organizacija dosledna pri nagrajevanju svojih zaposlenih, mora najprej izdelati sistem in načrt nagrajevanja. Ob tem pa mora biti zelo pozorna na vzpostavitev ustreznih razmerij med plačami znotraj organizacije (notranja pravičnost) in na razmerja plač glede na plače na tržišču (zunanja pravičnost) (Zupan 2001: 122).

## 4.12 RAZVOJ KARIERE

Razvoj kariere je dimenzija, ki je tesno povezana z motivacijo za delo. Možnost razvoja kariere v organizaciji namreč deluje kot motivacijsko sredstvo.

Lipičnik kariero definira kot »načrtovano ali nenačrtovano zaporedje dela ali aktivnosti, ki vključuje elemente napredovanja (po subjektivnem občutku), samouresničevanja in osebnega ravoja v določenem defniranem času« (Lipičnik 1998: 180).

Vsaka organizacija, ki želi delovati čim bolj učinkovito in uspešno, mora zaposlenim zagotoviti možnost napredovanja oziroma možnost kariernega razvoja. Na ta način se zaposlene tudi motivira, saj se zavedajo, da jim bo dobro opravljeno delo omogočilo karierni razvoj v organizaciji. Za uspešen karierni razvoj posameznikov mora torej poskrbeti organizacija sama. Smiselno je, da se oblikuje karierni načrt, v katerem se določi pogoje, ki jih morajo kandidati izpolnjevati za zasedbo določenih delovnih mest in čas, ko bo določeno delovno mesto prosto.

## 4.13 ZADOVOLJSTVO PRI DELU

Pri raziskovanju zadovoljstva pri delu je značilno, da se zadovoljstvo vedno nanaša na posameznika in ne na celotno organizacijo. Gre torej za individualno zadovoljstvo zaposlenih. Na zadovoljstvo posameznika vpliva veliko število dejavnikov, med katerimi lahko, če posplošimo, izpostavimo predvsem vsebino dela, samostojnost pri delu, plačo, dodatke in ugodnosti, vodenje in organizacijo dela, odnose pri delu in delovne razmere (Svetlik v Možina 1998: 156).

Organizacija z raziskavo sicer lahko prepozna vzroke nezadovoljstva, vendar je za njihovo »odstranitev« potrebno izredno veliko truda in motivacije s strani vseh zaposlenih. Seveda je v praksi skoraj nemogoče odstraniti vse vzroke nezadovoljstva, saj so si zaposleni med seboj različni in tudi nezadovoljni zaradi različnih vzrokov.

Organizacija se mora zato naučiti obvladati nezadovoljstvo in v prvi vrsti delati v smeri spreminjanja oziroma izboljšanja najslabše ocenjenih vidikov.

Zadovoljstvo zaposlenih pa je neločljivo povezano tudi z zadovoljstvom odjemalcev storitev. Ena izmed sklepnih ugotovitev foruma za odličnost poslovanja v javni upravi v letu 2007 je, da je zadovoljstvo zaposlenih temelj zadovoljstva odjemalcev. »Razvoj kadrovskega managementa v javni upravi je treba povezati z razvojem pomena vrednot in ozaveščanjem za uresničevanje vizije, poslanstva in strategije. Pri takšnem povezovanju pa je seveda treba upoštevati, da zadovoljni zaposleni predstavljajo temelj zadovoljstva odjemalcev« (Kern Pipan 2007a: 69).

## **5. ORGANIZACIJSKA KLIMA IN PROJEKT SiOK**

Projekt SiOK (slovenska organizacijska klima) se pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije v slovenskem prostoru izvaja od leta 2001. Leta 2001 je pri projektu sodelovalo 26 organizacij, leta 2002 je sodelovalo 51 organizacij, leta 2003 je sodelovalo 62 organizacij, leta 2004 je sodelovalo 90 organizacij, leta 2005 pa je sodelovalo 91 organizacij (GZS 2006a: 3).

»Ideja projekta je primerjalno raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v slovenskih organizacijah z namenom povečevanja zavedanja o pomenu klime in zavedanja o pomenu ustreznih metod za njen razvoj« (GZS 2002: 2).

Temeljni principi delovanja projekta so že od samega začetka primerljivost, periodičnost in kvantitativnost (GZS 2002: 2).

Organizacijsko klimo v organizacijah se meri s pomočjo vprašalnika<sup>3</sup>, ki zajema dvanajst apriornih dimenzij organizacijske klime, zadovoljstvo pri delu, štiri primerjalna

---

<sup>3</sup> Trditve se ocenjujejo s pomočjo lestvice, ki zajema ocene od 1 do 5, pri čemer posamezne ocene pomenijo naslednje: ocena 1 – sploh se ne strinjam, ocena 2 – delno se strinjam, ocena 3 – niti da niti ne, ocena 4 – večinoma se strinjam in ocena 5 – popolnoma se strinjam.

vprašanja, ki se nanašajo na globalno oceno uspešnosti organizacije in njenega posloводства in pet vprašanj, povezanih z organizacijskimi sistemi. Vprašalnik zajema tudi vprašanja, ki se nanašajo na spol, raven v organizaciji, staž v organizaciji, starost in stopnjo izobrazbe anketiranih (GZS 2006a: 5).

Pilotski projekt merjenja organizacijske klime v javni upravi na podlagi metodologije SiOK je bil na pobudo Upravne enote Trebnje izveden leta 2003. V projektu so takrat sodelovale tri organizacije s področja javne uprave (Rman v Brezovšek in Haček 2003: 144).

Faze pilotskega projekta merjenja organizacijske klime v javni upravi so bile:

- *usklajevanje z vodstvom organizacije,*
- *seznanitev zaposlenih,*
- *izpolnjevanje vprašalnika SiOK,*
- *analiza klime v organizacijah,*
- *delavnice za globljo analizo kulture v organizacijah,*
- *izdelava poročila o raziskavi in*
- *predstavitev ugotovitev analize vodstvu organizacije in njenim zaposlenim* (Rman v Brezovšek in Haček 2003: 145).

---

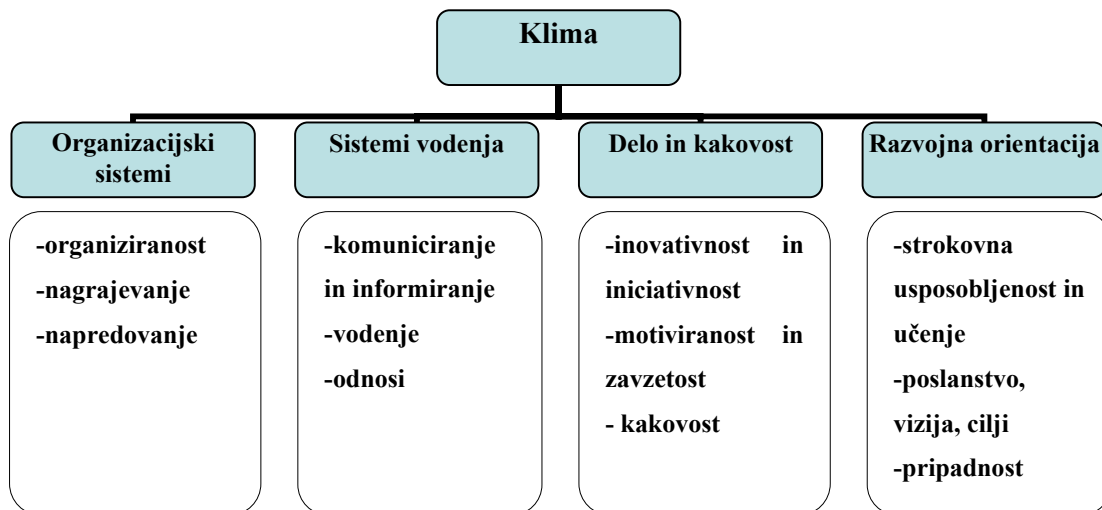
Zadovoljstvo se prav tako ocenjuje z ocenami od 1 do 5, vendar je lestvica zasnovana tako, da anketirani lahko izrazi stopnjo zadovoljstva. Lestvica je sledeča: ocena 1 – zelo nezadovoljen, ocena 2 – nezadovoljen, ocena 3 – srednje zadovoljen, ocena 4 – zadovoljen in ocena 5 – zelo zadovoljen.



Zaposleni pri opisovanju svoje organizacije to doživljajo skozi štiri različne dimenzije oziroma faktorje, ki so zajeti tudi v vprašalniku SiOK (Shema 5.1):

1. *organizacijski sistemi (organiziranost, kariera, nagrajevanje);*
2. *sistemi vodenja (komuniciranje in informiranje, vodenje, notranji odnosi);*
3. *naravnost do dela in kakovosti (inovativnost in iniciativnost, motiviranost in zavzetost, kakovost);*
4. *razvojna orientacija (poznavanje poslanstva, vizije in ciljev, strokovna usposobljenost in učenje, pripadnost) (GZS 2006b: 35).*

**Shema 5.1: Faktorska struktura vprašalnika SiOK**



Vir: GZS 2006b: 35.

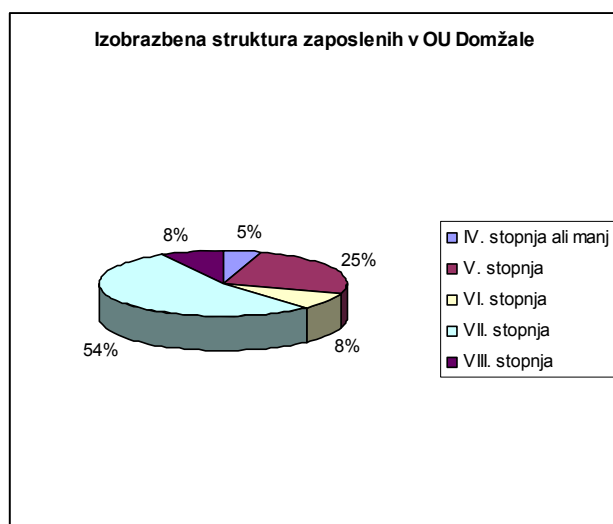
## 6. MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME IN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V OBČINSKI UPRAVI DOMŽALE

### 6.1 PREDSTAVITEV OBČINSKE UPRAVE DOMŽALE

OU Domžale ima 62 zaposlenih. V to število so vključeni župan in podžupan, katerih funkciji sta voljeni in mandatni, ena oseba, katere zaposlitev je vezana na mandat župana, trije pripravniki, katerih zaposlitev traja določen čas pripravništva, in dve osebi, ki sta zaposleni za določen čas (nadomeščanje delavk na starševskem dopustu). V OU Domžale je zaposlenih 23 moških in 39 žensk. Povprečna starost vseh zaposlenih je 41,92 let, povprečni delovni staž zaposlenih pa 19 let. Izobrazbena struktura zaposlenih je sledeča (Graf 6.1.1):

- VIII. stopnja (magisterij, pravosodni izpit) – 5 zaposlenih,
- VII. stopnja – 32 zaposlenih,
- VI. stopnja – 5 zaposlenih,
- V. stopnja – 15 zaposlenih,
- IV. stopnja in manj – 3 zaposleni.

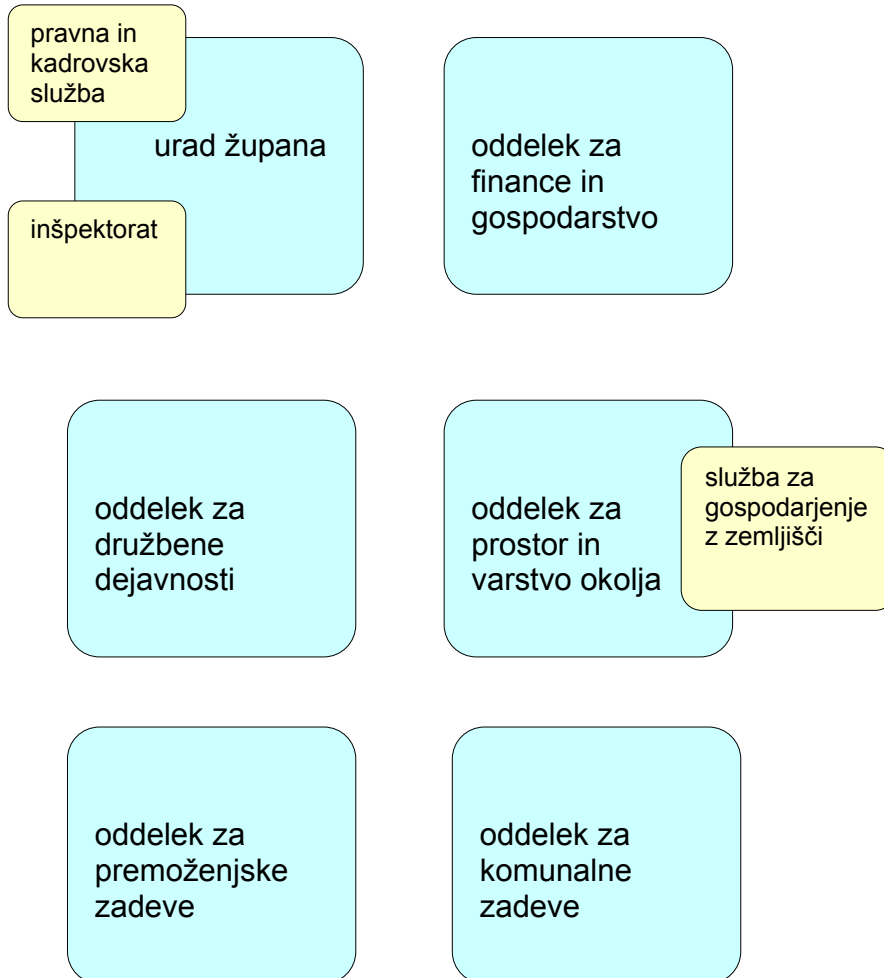
**Graf 6.1.1: Izobrazbena struktura zaposlenih v OU Domžale**



Vir: Kadrovski podatki o Občinski upravi Domžale (interno gradivo).

Vodja kadrovske službe mi je ob zgoraj navedenih podatkih obrazložila tudi, da v OU Domžale na področju upravljanja s človeškimi viri ne izvajajo nobenih aktivnosti, ki bi bile značilne zgolj za njihovo občinsko upravo, saj delujejo v skladu z veljavnimi predpisi oziroma zakoni.

### Shema 6.1.2: Organizacijska shema Občinske uprave Domžale



Vir: Občina Domžale.

OU Domžale ima naloge posameznih oddelkov in služb opisane v odloku, objavljene pa so tudi na spletni strani Občine Domžale.

Občinska uprava je razdeljena na *oddelke*, ki jih vodi načelnik oddelka, in na *službe*, ki jih vodi vodja službe.

**Urad župana** vodi neposredno direktor občinske uprave. Urad župana/županje opravlja naloge strokovnega in organizacijskega značaja, ki so pomembne za delo občinske uprave in občinskega sveta. Področja njegovega dela so usklajevanje dela občinskega sveta in občinske uprave, nadzor nad delom občinske uprave in opravljanje upravnega nadzorstva, organiziranje dela za župana, nadzor nad poslovanjem javnih podjetij, organiziranje notranjega revidiranja, strokovna in administrativna pomoč nadzornemu odboru, usklajevanje dela s krajevnimi skupnostmi, organiziranje volilnih opravil in referendumov, stiki z javnostjo glede dela občine, opravljanje strokovnih, organizacijsko-tehničnih in administrativnih zadev za občinski svet in njegova delovna telesa, vodenje uradnega vestnika, spremljanje porabe proračuna in priprava predlogov proračuna ter pripravljane gradiv za občinski svet in njegova delovna telesa s svojega delovnega področja.

Naloge *pravne in kadrovske službe* so organiziranje in spremljanje postopkov javnih naročil, preverjanje in pripravljane pogodb in splošnih aktov za občinsko upravo in občinski svet, spremljanje sprejemanja zakonov in drugih aktov, ki vplivajo na delovanje občine, vodenje in odločanje v zahtevnejših upravnih postopkih, izdelava pravnih ocen posameznih dejanj organov občine, skrb za kadrovske zadeve in izobraževanje, varnost pri delu, pripravljane dokumentacije za reševanje sporov na sodiščih in izvensodna poravnava sporov, vodenje postopka na drugi stopnji za župana in pripravljane gradiv za občinski svet in njegova delovna telesa s svojega delovnega področja.

Naloge *inšpektorata* so organiziranje in izvajanje komunalno-redarske službe in inšpekcijskih opravil, kot to določajo odloki občine, skrb za javni red in mir, ki ga je dolžna organizirati občina, skrb za varnost, preventivo in vzgojo v cestnem prometu, vodenje upravnih postopkov in pripravljane gradiv za občinski svet in njegova delovna telesa s svojega delovnega področja.

Naloge v pristojnosti **oddelka za finance in gospodarstvo** so izdelava proračuna, zaključnega računa in izvedba izvrševanja proračuna, finančno-materialno poslovanje občine, računovodstvo, knjigovodstvo in obračun plač ter nadomestil, vodenje računov

krajevni skupnosti in občinskih skladov, sestavljanje in vodenje premoženjske bilance, pospeševanje razvoja gospodarskih dejavnosti (turizem, obrt, podjetništvo in kmetijstvo), določanje pogojev za opravljanje obrti, gostinstva in podjetništva, organiziranje izvajanja javne službe, varstva živali, izdelovanje predlogov za uvedbo občinskih davkov in taks, spremljanje in analiziranje gospodarstva v občini, spremljanje uradnih objav, razpisov in natečajev za pridobitev sredstev s področja gospodarstva, planiranje in nadzor nad porabo proračunskih sredstev s svojega delovnega področja in področja prihodkov občine, vodenje javnih naročil s področja oddelka, vodenje upravnih postopkov in pripravljane gradiv za občinski svet in njegova delovna telesa s svojega delovnega področja.

Naloge **oddelka za družbene dejavnosti** so pripravljane in uresničevanje aktov občine v zvezi z ustanoviteljstvom javnih zavodov na področju zdravstva, otroškega varstva, varstva predšolskih otrok, osnovnega šolstva, kulture, športa in rekreacije ter socialnega skrbstva, pripravljane, uresničevanje in pospeševanje programov razvoja zdravstva, otroškega varstva, varstva predšolskih otrok, osnovnega šolstva, kulture, športa in rekreacije ter socialnega skrbstva, organiziranje mreže zdravstvene službe na primarni ravni, lekarniške dejavnosti, delo z mladimi, svetovanje občanom glede osebne pomoči, pomoči družinam na domu, subvencioniranja najemnin, skrb in nadzor nad vzdrževanjem objektov in osnovnih sredstev preko javnih zavodov na delovnem področju oddelka, pripravljane in financiranje programov javnih del, organiziranje zdravstvenega zavarovanja občanom v primeru brezposelnosti, spremljanje uradnih objav, razpisov in natečajev za pridobitev sredstev s področja družbenih dejavnosti, izvajanje investicij na področju zdravstva, šolstva, otroškega varstva, kulture, športa in rekreacije ter socialnega skrbstva, planiranje in nadzor nad porabo proračunskih sredstev s svojega delovnega področja, vodenje javnih naročil s področja oddelka, vodenje upravnih postopkov in pripravljane gradiv za občinski svet in njegova delovna telesa s svojega delovnega področja.

Naloge, ki jih opravlja **oddelek za prostor in varstvo okolja**, so urbanistično planiranje in načrtovanje, vodenje prostorskih katastrov občine, pripravljane strokovnih podlag in organiziranje sprejemanja prostorskega plana občine in prostorskih izvedbenih aktov, nudenje strokovne pomoči pravnim in fizičnim osebam pri urejanju prostora,

pripravljanje in izvajanje ukrepov s področja varstva okolja, skrb za programsko usklajevanje in financiranje varovanja naravne dediščine, spremljanje uradnih objav, razpisov in natečajev za pridobitev sredstev iz delovnega področja oddelka, izdelovanje zemljiškooknjižnih predlogov, ugotavljanje javnega interesa za pridobivanje zemljišč za potrebe občine, planiranje in nadzor nad porabo proračunskih sredstev s svojega delovnega področja, vodenje javnih naročil s področja oddelka, vodenje upravnih postopkov in pripravljanje gradiv za občinski svet in njegova delovna telesa s svojega delovnega področja.

Naloge *službe za gospodarjenje z zemljišči* so gospodarjenje s stavbnimi zemljišči (pridobivanje, prodaja, menjava in oddajanje zemljišč za gradnjo ter opremljanje stavbnih zemljišč), ugotavljanje predkupne pravice, obračunavanje komunalnih prispevkov in izdelovanje podlag za obračun nadomestil za uporabo stavbnega zemljišča.

Naloge **oddelka za premoženjske zadeve** so organiziranje materialnega poslovanja občine, izvajanje tehničnih in drugih nalog za nemoteno delovanje občine, organiziranje vzdrževanja objektov, opreme in inventarja, ki ga uporabljajo organi občine, zagotavljanje informacijskega razvoja in vzdrževanja informacijske opreme za organe občine, skrb za zavarovanje premičnega in nepremičnega premoženja občine, požarna varnost ter zaščita in reševanje, organiziranje pomoči občanom ob nesrečah, skrb in nadzor nad vzdrževanjem objektov in osnovnih sredstev, ki so v lasti občine in z njimi neposredno upravlja občina, pripravljanje strokovnih podlag za organizirano stanovanjsko gradnjo in reševanje stanovanjskih problemov, upravljanje in gospodarjenje z občinskimi stanovanji in poslovnimi prostori, sprejemanje in odpravljanje pošte ter organiziranje glavne pisarne, planiranje in nadzor nad porabo proračunskih sredstev s svojega delovnega področja, vodenje javnih naročil s področja oddelka, vodenje upravnih postopkov in pripravljanje gradiv za občinski svet in njegova delovna telesa s svojega delovnega področja.

Naloge, ki jih opravlja **oddelek za komunalne zadeve**, so neposredno organiziranje izvajanja gospodarskih javnih služb (vzdrževanje javnih cest in javnih poti, javna snaga in čiščenje javnih površin ter javne sanitarije, urejanje javnih parkirišč, plakatiranje),

nadzor nad izvajanjem gospodarskih javnih služb, ki jih izvajajo javna podjetja in koncesionarji, strokovno-tehnične, organizacijske in razvojne naloge na področju gospodarskih javnih služb, skrb za umetne vodotoke in izvajanje varstva pred poplavami, urejanje javnega prometa v občini, urejanje javnokomunalne opreme, odmera komunalnih taks, vodenje javnih naročil s področja oddelka, vodenje upravnih postopkov, gradnja, vzdrževanje in urejanje objektov kolektivne komunalne rabe, spremljanje uradnih objav, razpisov in natečajev za pridobitev sredstev in delovnega področja oddelka, planiranje in nadzor nad porabo proračunskih sredstev s svojega delovnega področja ter pripravljane gradiv za občinski svet in njegova delovna telesa s svojega delovnega področja (Občina Domžale).

## 6.2 OPIS POTEKA RAZISKAVE

Raziskavo o organizacijski klimi v OU Domžale sem izvedla maja 2007. Za izvedbo raziskave sem se predhodno dogovorila z gospodom Edvardom Ješelnikom, direktorjem Občinske uprave Domžale, ki je bil za merjenje organizacijske klime zelo navdušen. Zaposlenim je vprašalnike posredovala in jih nato tudi zbirala gospa Mihaela Mekše, vodja pravne in kadrovske službe. Zaposleni so izpolnjene vprašalnike vrnil v zaprti kuverti, da bi bila zagotovljena čim večja anonimnost.

Odziv s strani zaposlenih je bil izredno dober, saj je izpolnjen vprašalnik vrnilo 40 zaposlenih, kar zagotavlja reprezentativnost pridobljenih podatkov.

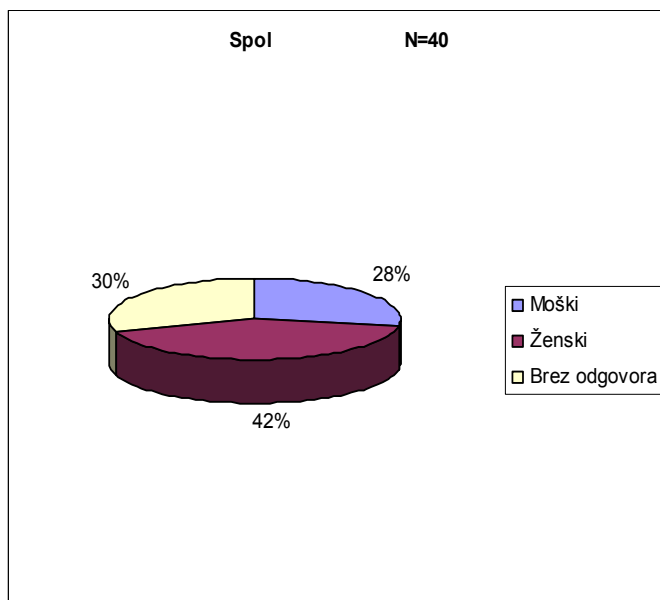
Ocene, ki so jih podali zaposleni v OU Domžale, sem primerjala s povprečnimi ocenami, ki so bile pridobljene v slovenskih organizacijah javnega sektorja v obdobju od leta 2001 do leta 2006.

### 6.3 STRUKTURA ANKETIRANCEV

V empiričnem delu bom najprej predstavila strukturo anketirancev po spolu, ravni v organizaciji, stažu v organizaciji, starosti in stopnji izobrazbe.

Na vsako izmed vprašanj, ki kažejo na strukturo anketirancev, vsi anketirani zaposleni niso želeli odgovoriti, saj so bili mnenja, da z odgovorom na vsa vprašanja vprašalnik ne bi bil več anonimne narave. Gre namreč za dokaj majhno organizacijo po številu zaposlenih, kar pomeni, da bi lahko iz odgovorov, ki se nanašajo na spol, starost, raven v organizaciji, staž v organizaciji in stopnjo izobrazbe, ugotovili identiteto anketiranca. Slednje je razvidno tudi iz grafov, saj je pri vsakem vprašanju precej velik delež takšnih, ki niso želeli odgovoriti na omenjena vprašanja. Odstotek takšnih, ki na posamezno vprašanje niso hoteli odgovoriti, se giblje med 30 in 34 odstotki. Odgovori na posamezna vprašanja so podani v grafih.

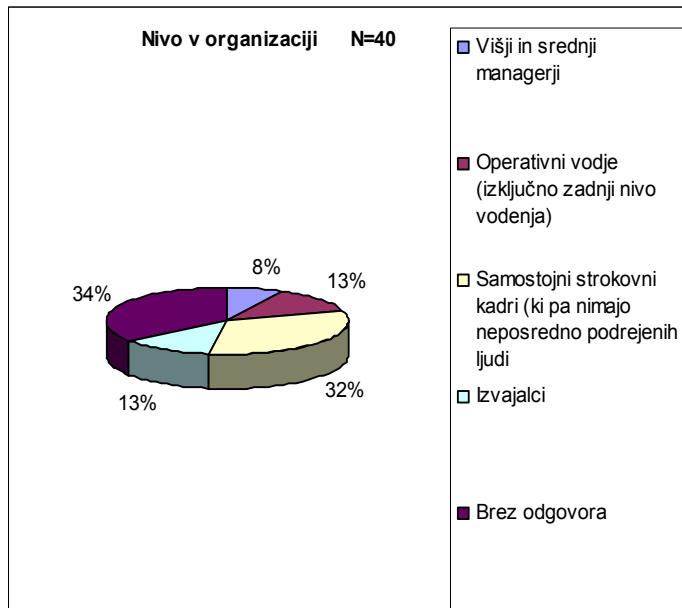
**Graf 6.3.1: Delež anketiranih po spolu**



Vir: Raziskava v OU Domžale (maj 2007).

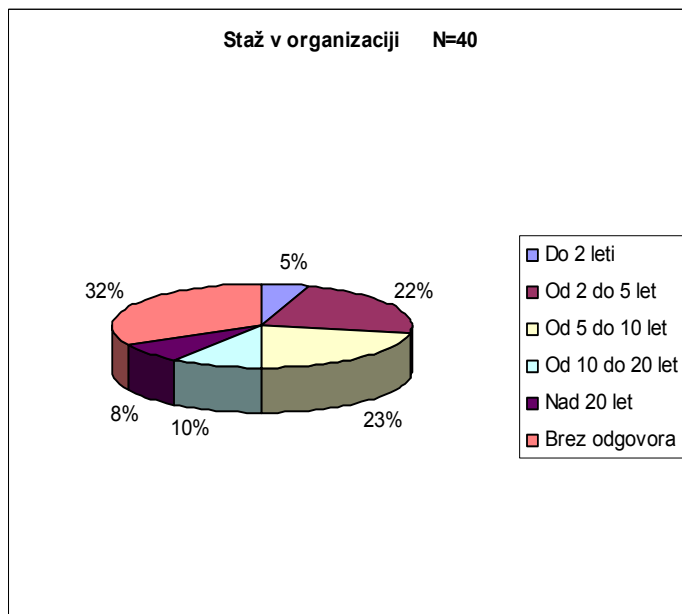


**Graf 6.3.2: Delež anketiranih glede na nivo v organizaciji**



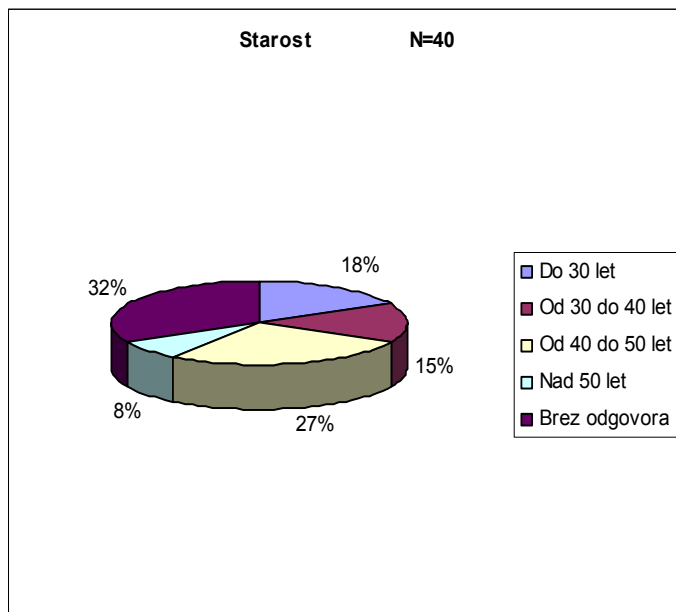
Vir: Raziskava v OU Domžale (maj 2007).

**Graf 6.3.3: Delež anketiranih glede na staž v organizaciji**



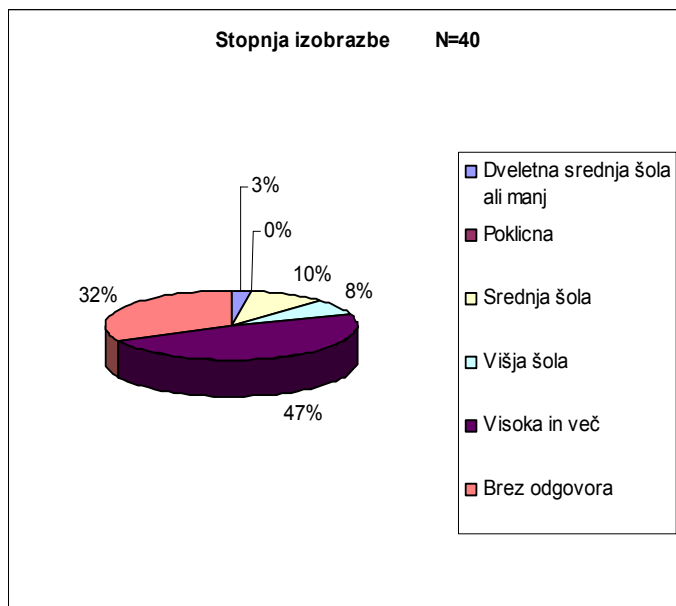
Vir: Raziskava v OU Domžale (maj 2007).

**Graf 6.3.4: Delež anketiranih po starosti**



Vir: Raziskava v OU Domžale (maj 2007).

**Graf 6.3.5: Delež anketiranih glede na stopnjo izobrazbe**



Vir: Raziskava v OU Domžale (maj 2007).

## 6.4 PREGLED ORGANIZACIJSKE KLIME PO POSAMEZNIH DIMENZIJAH

V nadaljevanju bom rezultate raziskave organizacijske klime v OU Domžale predstavila s pomočjo grafov. Povprečne vrednosti posameznih dimenzij organizacijske klime so najprej predstavljene v skupnem grafu (Graf 6.4.1.1). Nato pa je vsaka izmed dimenzij organizacijske klime predstavljena tudi posamično. Ob vsakem grafu, v katerem so predstavljeni rezultati raziskave posamezne dimenzije organizacijske klime, je podana tudi njihova analiza.

### 6.4.1 PREGLED VSEH DIMENZIJ ORGANIZACIJSKE KLIME

V grafu 6.4.1.1 so prikazane povprečne vrednosti vsake izmed dimenzij organizacijske klime. Najbolje ocenjene dimenzije so odnos do kakovosti (3,86), notranji odnosi (3,68), inovativnost in iniciativnost (3,59), pripadnost organizaciji (3,57) ter motivacija in zavzetost (3,54). Poleg omenjenih t. i. tipičnih dimenzij organizacijske klime sta zelo visoko oceno dobila tudi dva sklopa vprašanj oziroma trditev, ki se ne uvršča med tipične klimatske dimenzije. Gre za sklop trditev, ki se nanšajo na zadovoljstvo (3,63), kjer je ocena v OU Domžale le minimalno višja, in za trditve v sklopu primerjalnih vprašanj (3,87). Slednja so bila, tudi v primerjavi s povprečnimi ocenami ostalih dimenzij klime, ocenjena z najvišjo oceno in hkrati tudi najbolj odstopajo.

Najnižje ocenjeni dimenziji sta nagrajevanje (2,74) in razvoj kariere (2,58). Gre za dimenziji, ki sta ocenjeni nižje od povprečja v javnem sektorju, vendar pa ob tem ne smemo pozabiti, da govorimo o dimenzijah, ki sta tudi sicer ocenjeni z izredno nizko oceno. Pojav ni značilen le za OU Domžale in za organizacije slovenskega javnega sektorja, temveč tudi za zasebni sektor.<sup>4</sup> Gre za zelo zanimivo ugotovitev, ki nam kaže, da je v slovenskem prostoru (ne glede na to ali gre za zasebni ali javni sektor) prisotno neko splošno nezadovoljstvo do nagrajevanja in razvoja kariere oziroma napredovanja.

---

<sup>4</sup> Ocena obeh dimenzij se je od leta 2001 do leta 2005 zniževala in je v letu 2005 za nagrajevanje znašala 2,77, za razvoj kariere pa 2,72. (Poročilo SiOK za leto 2005)

Od povprečja v javnem sektorju najbolj odstopata dimenziji notranji odnosi in primerjalna vprašanja. Visoka ocena dimenzije notranji odnosi (predvsem v smislu primerjave z javnim sektorjem) že sama po sebi nakazuje, da so odnosi med zaposlenimi dobri in da temeljijo na prijateljski in kolegialni osnovi. Najbolj pa od povprečja v javnem sektorju odstopajo primerjalna vprašanja, ki sicer ne spadajo med tipične klimatske kategorije, vendar so kljub temu pomemben faktor, saj kažejo, da zaposleni v OU Domžale svojo organizacijo v primerjavi z ostalimi slovenskimi organizacijami vrednotijo zelo visoko in jo obenem tudi cenijo.

V povprečju so vse dimenzije ocenjene boljše od povprečja v javnem sektorju, le dimenzije strokovna usposobljenost in učenje, razvoj kariere in nagrajevanje so ocenjene nižje od povprečja v javnem sektorju. Pri slednji velja pripomniti, da je razlika med oceno v OU Domžale in povprečjem v javnem sektorju minimalna. Omenila sem že, da sta nagrajevanje in razvoj kariere dimenziji, ki predstavljata izziv vsem organizacijam v slovenskem prostoru. Zanimivo pa je, da zaposleni v OU Domžale nižje od povprečja v javnem sektorju ocenjujejo strokovno usposobljenost in učenje. Ta pojav bom bolj podrobno razčlenila v podpoglavju 6.4.11.

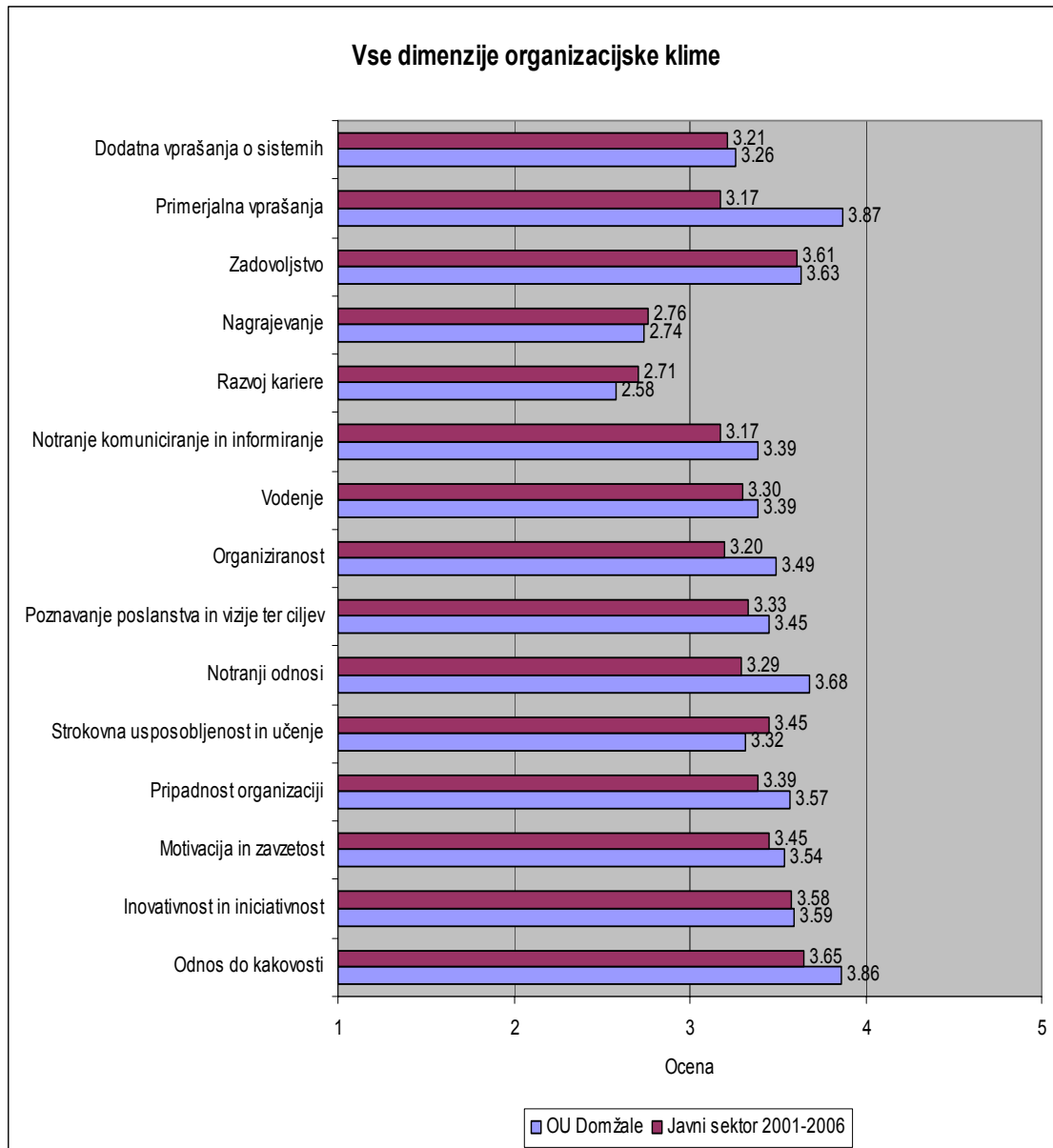
Na področju organizacijskih sistemov je najbolje ocenjena organiziranost (3,49), nato ji sledita nagrajevanje (2,74) in razvoj kariere (2,58). Pri tem je zanimivo, da organiziranost zelo odstopa od ostalih dveh dimenzij.

Na področju sistemov vodenja so najbolje ocenjeni notranji odnosi (3,68), komuniciranje in informiranje ter vodenje pa sta dimenziji, ocenjeni z enako oceno (3,39).

Na področju dela in kakovosti je z najvišjo oceno ocenjen odnos do kakovosti (3,86), z nižjo inovativnost in inicitivnost (3,59) ter z najnižjo motivacija in zavzetost (3,54).

Na področju razvojne orientacije je najvišjo oceno dobila pripadnost organizaciji (3,57), sledi ji poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev (3,45) in na koncu še strokovna usposobljenost in učenje (3,32).

**Graf 6.4.1.1: Pregled vseh dimenzij organizacijske klime**



Vir: Raziskava v OU Domžale (maj 2007) in Projekt primerjalnega raziskovanja organizacijske klime SiOK 2001–2006.

#### 6.4.2 ODNOS DO KAKOVOSTI

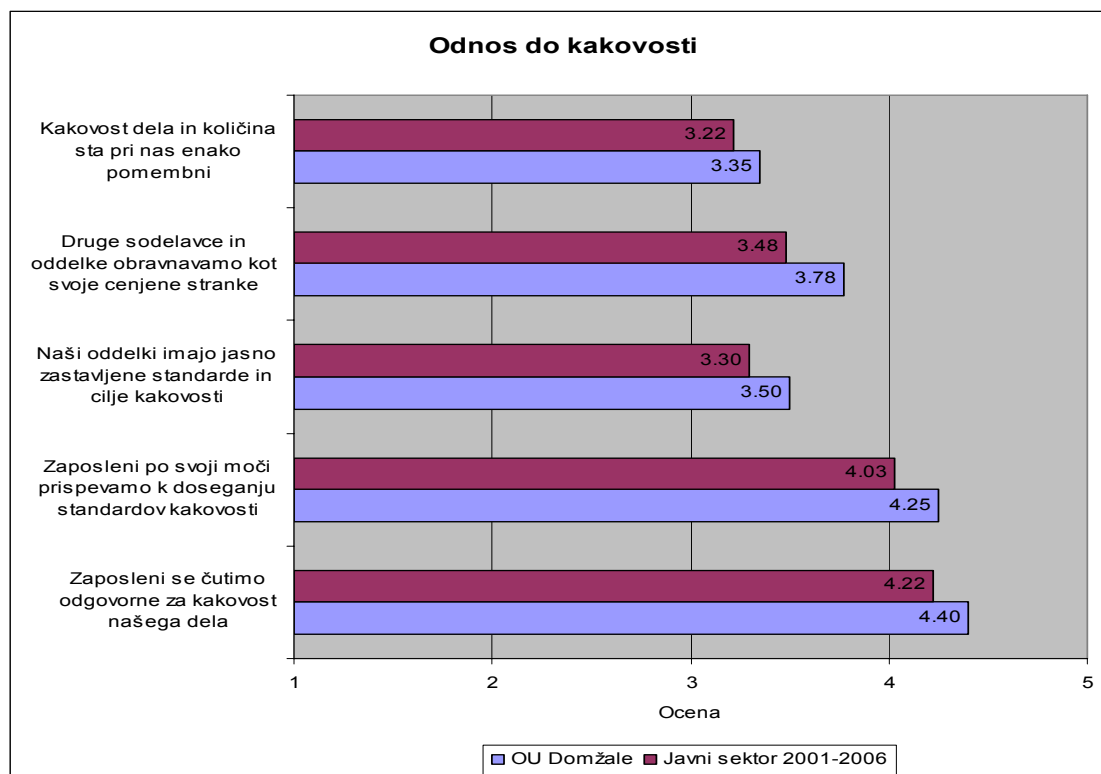
Odnos do kakovosti je najvišje ocenjena dimenzija (3,86), kar kaže, da zaposleni pripisujejo izredno velik pomen kakovostno opravljenemu delu. Zaposleni se obenem čutijo tudi odgovorne za kakovost opravljenega dela (4,40) in zaradi tega veliko prispevajo k doseganju standardov kakovosti (4,25).

Najnižjo oceno je dobila trditev, da sta kakovost in količina dela enako pomembni (3,35). Tudi v javnem sektorju je ta trditev ocenjena z najnižjo oceno. Mogoče je razlog v tem, da gre za področje, na katerem se je začelo graditi šele zadnjih nekaj let in se zato v slovenskem javnem sektorju še ni zares uveljavilo oziroma se ga še ne obravnava kot nekaj, kar je pomembno za delovanje vsake organizacije. Takšni rezultati tudi kažejo oziroma opozarjajo, da bo treba pri uvajanju kakovosti v slovenski javni sektor še veliko storiti.

Od povprečja v javnem sektorju najbolj odstopa trditev, da zaposleni druge sodelavce in oddelke obravnavajo kot cenjene stranke. Visoka ocena pri tej trditvi bi bila lahko posledica vplivov lokalnega okolja, saj se zaposleni gotovo dobro poznajo in zato eden na drugega ne gledajo kot zgolj na sodelavca, temveč je odnos med njimi zgrajen na prijateljski osnovi.

Vse trditve so ocenjene bolje od povprečja v javnem sektorju. Prav tako pri nobeni izmed trditev ne gre za malenkost višje ocene, temveč so vse trditve ocenjene kar precej višje.

**Graf 6.4.2.1: Odnos do kakovosti**



Vir: Raziskava v OU Domžale (maj 2007) in Projekt primerjalnega raziskovanja organizacijske klime SiOK 2001–2006.

### 6.4.3 NOTRANJI ODNOSI

Notranji odnosi so druga najvišje ocenjena dimenzija (3,68). Rezultati kažejo, da so odnosi med zaposlenimi zelo dobri v več pogledih, saj so vse trditve ocenjene zelo visoko. Zaposleni menijo, da med seboj mnogo bolj sodelujejo kot tekmujejo (4,13) in da so na splošno odnosi med zaposlenimi dobri (3,85). Že v podpoglavju 6.4.1 sem omenila, da so odnosi med zaposlenimi kolegialni in prijateljski. Z rezultati trditev znotraj dimenzije notranji odnosi lahko takšno stališče tudi potrdim.

Zanimivo je, da je kljub dobrim in kooperativnim odnosom med zaposlenimi najnižjo oceno znotraj dimenzije dobila trditev, da si ljudje medsebojno zaupajo (3,18). Kljub temu pa je trditev ocenjena precej višje od povprečja v javnem sektorju (tako kot v OU

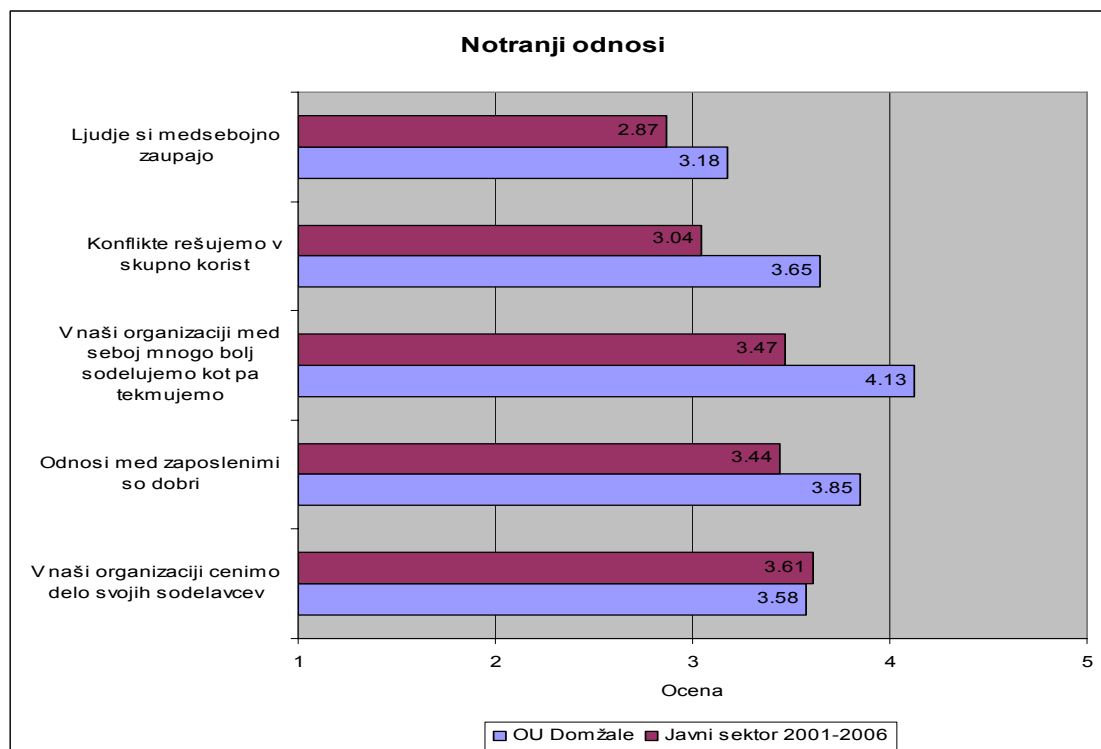
Domžale je tudi v javnem sektorju ta dobila najnižjo oceno znotraj dimenzije notranji odnosi). Mogoče gre takšen pojav pripisati tudi sami človeški naravi, saj ponavadi ljudje potrebujemo kar veliko časa, da do nekoga drugega vzpostavimo odnos zaupanja. Lahko pa je razlog povsem drugje in je povezan z nekimi negativnimi izkušnjami iz preteklosti.

Od povprečja v javnem sektorju najbolj odstopa trditev, ki je v OU Domžale dobila najvišjo oceno, in sicer, da zaposleni v organizaciji mnogo bolj sodelujejo, kot pa tekmujejo.

Znotraj dimenzije so vse ocene, z izjemo ene, pri kateri je razlika minimalna, pri vseh trditvah višje od povprečja v javnem sektorju. Malenkost slabšo oceno je dobila trditev, da v organizaciji cenijo delo svojih sodelavcev. Glede na dejstvo, da gre za minimalno razliko v oceni, lahko rečem, da ne gre za problematično trditev. Kljub temu pa bi bilo treba poiskati razloge za takšen rezultat, ki bi bil zagotovo lahko boljši, če bi se na tem področju s pomočjo raznovrstnih delavnic zaposlene usmerilo k mišljenju, da je treba ceniti delo vsakega, saj je za celotno organizacijo pomembno delo vsakega posameznika. Le tako je namreč zagotovljeno kontinuirano, učinkovito in uspešno delovanje katerekoli organizacije.



**Graf 6.4.3.1: Notranji odnosi**



Vir: Raziskava v OU Domžale (maj 2007) in Projekt primerjalnega raziskovanja organizacijske klime SiOK 2001–2006.

#### 6.4.4 INOVATIVNOST IN INICIATIVNOST

Inovativnost in iniciativnost je tretja najvišje ocenjena dimenzija (3,59).

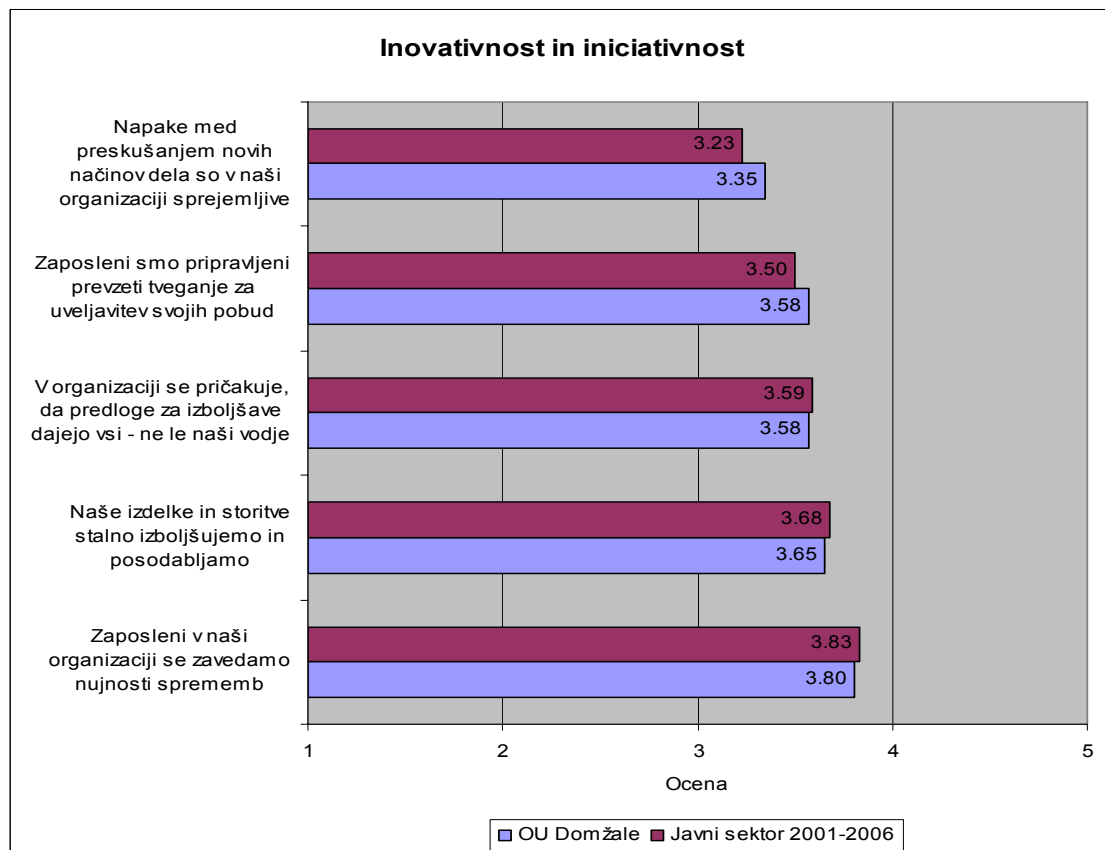
Zaposleni v organizaciji se zavedajo nujnosti sprememb (3,80), kar je tudi najvišje ocenjena trditev, in težijo k izboljšanju in posodabljanju storitev (3,65). Zanimivo je, da pri nobeni izmed trditev, ki so ocenjene višje ali nižje od povprečja v javnem sektorju, ni moč zaslediti večjih odstopanj. Ocene se namreč le minimalno razlikujejo.

Najnižjo oceno je dobila trditev, da so napake med preizkušanjem novih načinov dela sprejemljive (3,35), vendar je ta ocenjena bolje od povprečja v javnem sektorju. Obenem je to trditev, ki je tudi v javnem sektorju dobila najnižjo oceno. Lahko se zgodi, da imajo nekateri posamezniki tudi strah pred preizkušanjem novosti, saj se bojijo, da bi napravili

kakšno stvar nepravilno in da bi takšnemu delovanju sledile sankcije. V tem primeru bi morali predvsem nadrejeni ustvariti takšno ozračje, ki bi zaposlene spodbujalo k iskanju inovativnih rešitev. Hkrati pa bi vodstvo moralo poskrbeti preizkus teh novih načinov dela, da zaposleni ne bi ob tem neprestano razmišljali o napakah, do katerih lahko pride med preizkušanjem. S tem seveda ne mislim, da lahko zaposleni delajo brez premislekov o možnih posledicah, temveč zagovarjam stališče, da je treba vsakemu dati možnost, da se preizkusi pri uvajanju novih načinov dela.

Omenila sem že, da pri nobeni izmed trditev ni večjih odstopanj med OU Domžale in javnim sektorjem, vendar kljub temu želim opozoriti, da sta le dve trditvi ocenjeni višje od povprečja v javnem sektorju.

**Graf 6.4.4.1: Inovativnost in iniciativnost**



Vir: Raziskava v OU Domžale (maj 2007) in Projekt primerjalnega raziskovanja organizacijske klime SiOK 2001–2006.

#### 6.4.5 PRIPADNOST ORGANIZACIJI

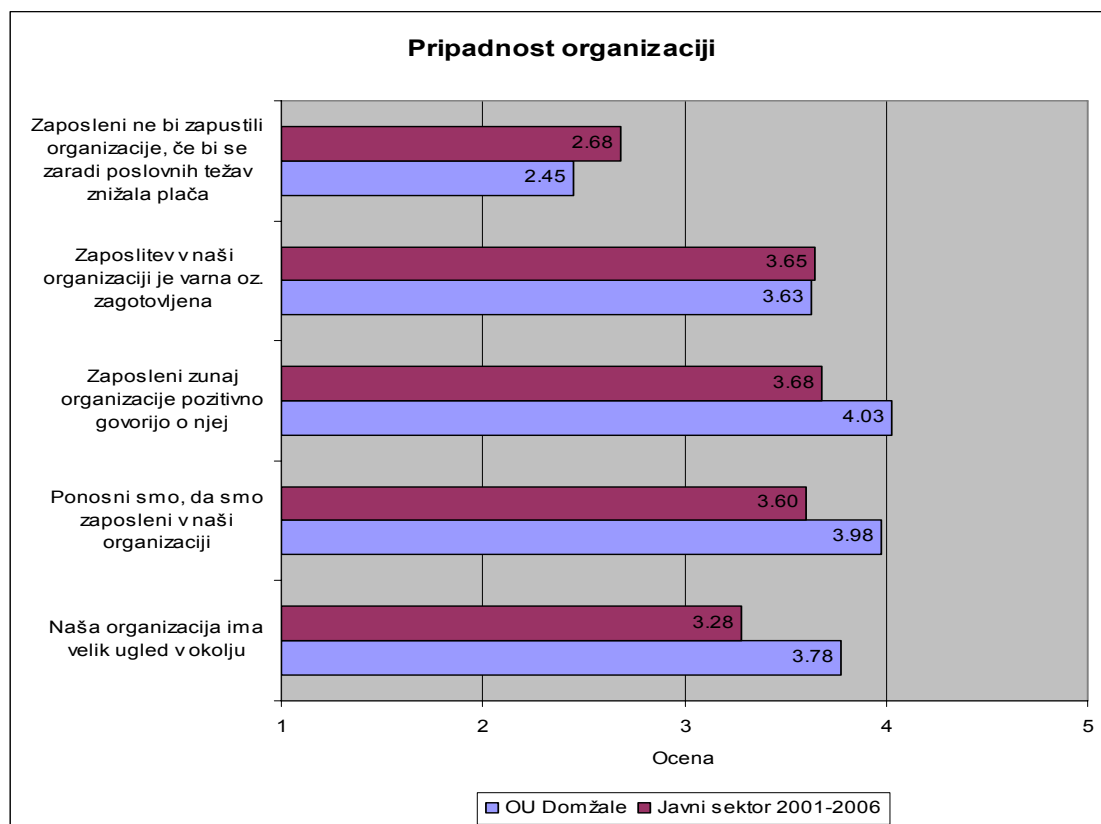
Dimenzija pripadnost organizaciji je na četrtem mestu (3,57). Najvišje ocenjena trditev je, da zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorijo o njej (4,03). Da zaposleni visoko cenijo svojo organizacijo (tudi v primerjavi z ostalimi organizacijami), se kaže tudi v sklopu primerjalnih vprašanj. Zanimivo je, da je tudi v javnem sektorju ta trditev ocenjena najvišje. Ne le, da zaposleni pozitivno govorijo o svoji organizaciji, so tudi zelo ponosni na zaposlitev v njej (3,98).

Zaposleni so najnižje ocenili trditev, da ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača (2,45), vendar je treba opozoriti, da je tudi v javnem sektorju ocenjena najnižje. Ta trditev tudi kaže na precejšnje nezadovoljstvo do nagrajevanja, kar lahko potrdimo tudi z oceno dimenzije nagrajevanje in ocenami posameznih trditev znotraj te. Že tukaj se prvič izkaže, da je področje nagrajevanja zelo šibko in da zaposleni zagotovo ne bi kaj dosti oklevali pri zamenjavi delodajalca, če bi jim ta ponudil višjo nagrado. Slednje lahko pomeni tudi veliko nevarnost za odhajanje kakovostnega in usposobljenega kadra iz organizacij javnega sektorja. Hkrati pa zaposleni gotovo spremljajo tudi višino plač v svojem okolju. Glede na to, da je Občina Domžale zelo bogata slovenska občina, zaposleni morda nehote primerjajo višino svoje plače z višino plač v podjetjih, ki delujejo na teritoriju Občine Domžale.

Od povprečja v javnem sektorju najbolj odstopa trditev, da ima organizacija velik ugled v okolju. Zaposleni torej menijo, da tudi ljudje, ki niso del OU Domžale, vidijo njihovo organizacijo kot ugledno.

Trditev, da je zaposlitev v organizaciji varna oziroma zagotovljena, je sicer dobila nižjo oceno od ocene v javnem sektorju, vendar je ta minimalno nižja. Glede na splošno prepričanje o varnosti zaposlitve v javnem sektorju, bi tukaj lahko pričakovali višjo oceno, vendar rezultati kažejo, da temu ni tako. Kot kaže, se je na tem področju v zadnjih nekaj letih precej spremenilo. Te spremembe so prišle predvsem z novo zakonodajo, ki je v primerjavi s prejšnjo na to področje vnesla kar precej sprememb.

**Graf 6.4.5.1: Pripadnost organizaciji**



Vir: Raziskava v OU Domžale (maj 2007) in Projekt primerjalnega raziskovanja organizacijske klime SiOK 2001–2006.

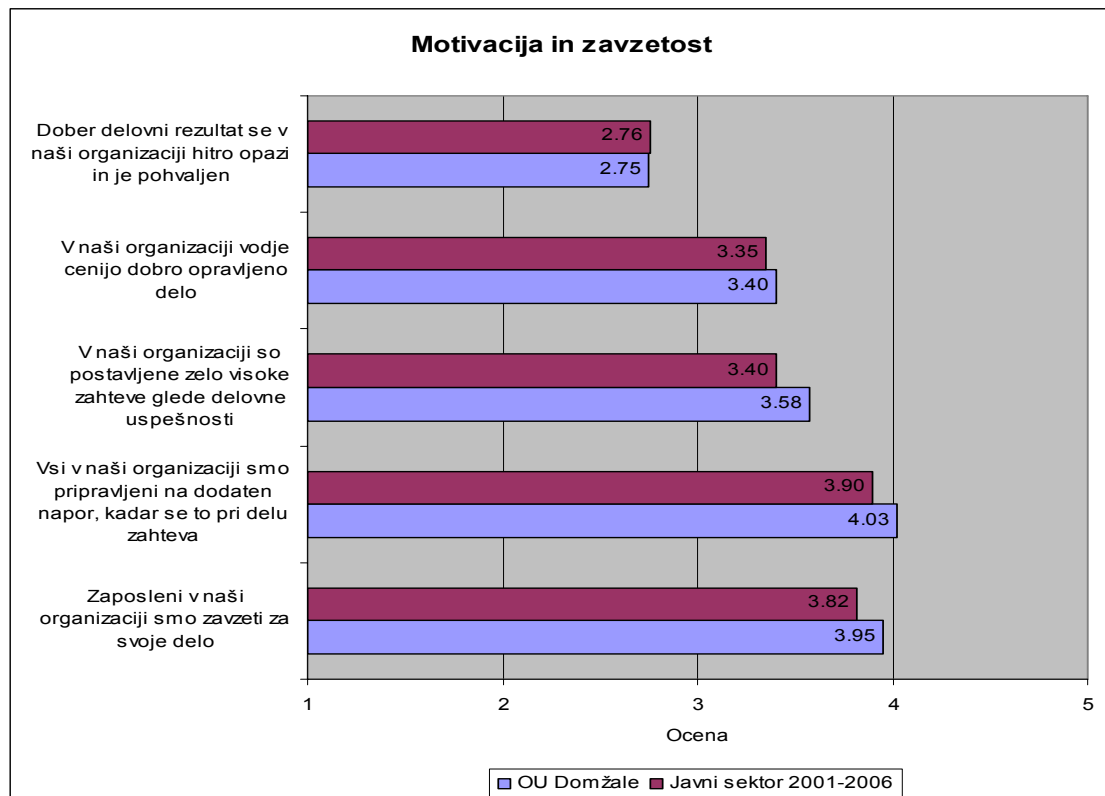
#### 6.4.6 MOTIVACIJA IN ZAVZETOST

Med visoko ocenjene dimenzije spada tudi motivacija in zavzetost (3,54). Na tem področju je najvišje ocenjena trditev, da so zaposleni v organizaciji pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva (4,03). Prav tako so zelo zavzeti za svoje delo (3,95). Takšni rezultati nedvomno kažejo, da so zaposleni pripravljeni na dodaten vložek svojega časa in tudi energije za dobro poslovanje organizacije, pri samem delu pa niso ravnodušni, temveč ga opravljajo z vnemo. Oba vidika zagotovo veliko prispevata h kakovosti opravljenega dela, kar se odraža tudi v odnosu zaposlenih do kakovosti.

Zanimivo pa je, da je izredno nizko ocenjena trditev, da se dober delovni rezultat v organizaciji hitro opazi in je pohvaljen (2,75). Čeprav je ocena skoraj enaka tudi v javnem sektorju, bi bilo treba razmisliti, kakšni bi bili možni ukrepi za izboljšanje takšnega stanja. Tudi v tem primeru je bistvo težave v nagrajevanju. Gre za nefinančno obliko nagrajevanja, in sicer za pohvalo. Pohvala lahko zaposlenemu za dobro opravljeno delo izredno veliko pomeni in ga tudi motivira za nadaljnje delo. Kot motivator pohvala zagotovo nima zanemarljivega pomena.

Ocene pri vseh trditvah so višje od povprečja v javnem sektorju, le pri eni trditvi (dober delovni rezultat se v organizaciji hitro opazi in je pohvaljen) opazimo minimalno manjšo oceno. Kljub višjim ocenam pa nobena izmed njih posebej ne odstopa od povprečja v javnem sektorju.

**Graf 6.4.6.1: Motivacija in zavzetost**



Vir: Raziskava v OU Domžale (maj 2007) in Projekt primerjalnega raziskovanja organizacijske klime SiOK 2001–2006.

#### 6.4.7 ORGANIZIRANOST

Organiziranost je ocenjena z oceno 3,49.

Najvišje ocenjena trditev je, da zaposleni razumejo svoj položaj v organizacijski shemi (3,83). Takšen rezultat kaže, da je zaposlenim jasno predstavljena sama organizacijska shema in seveda tudi sistemizacija delovnih mest, ki je s shemo povezana. Obenem pa ne smemo pozabiti, da je sam uslužbenski sistem tudi zelo dodelan, saj so za vsako delovno mesto natančno predpisani pogoji za njegovo zasedbo.

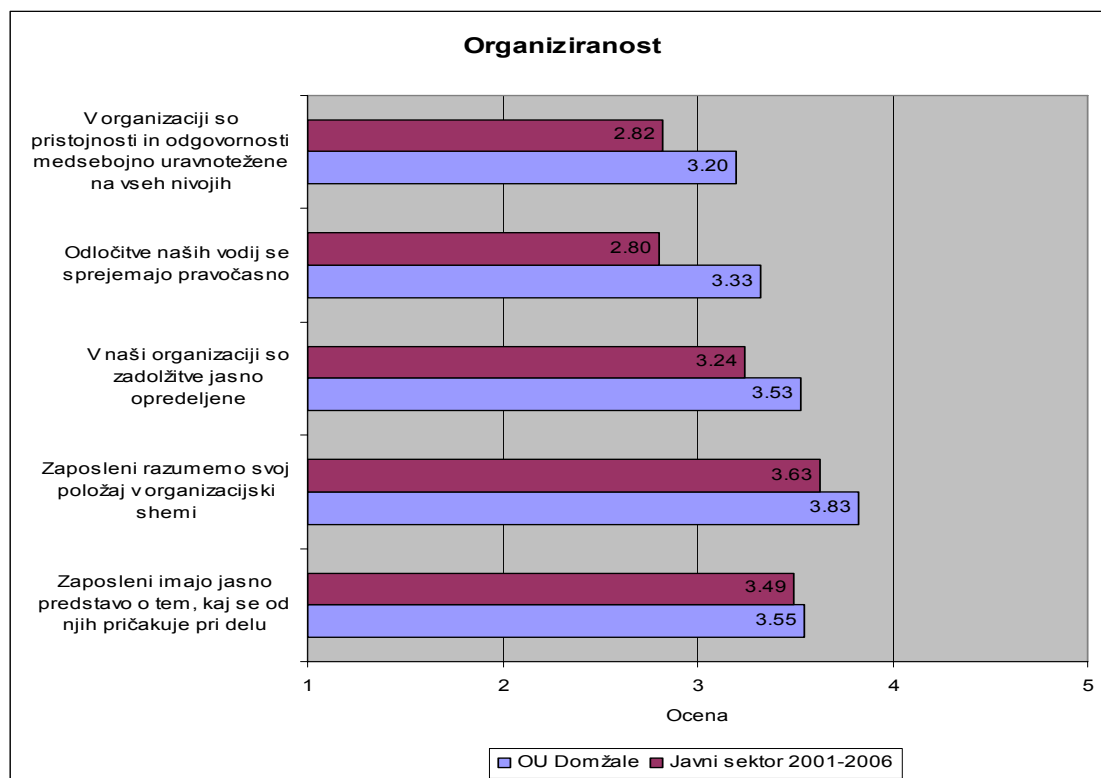
Najnižje pa je bila ocenjena trditev, da so v organizaciji pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh ravneh (3,20). Gre za področje, ki je regulirano z zakoni in s sistemizacijo delovnih mest, ki jo določi predstojnik. Zakon o javnih uslužbencih<sup>5</sup> namreč določa, da »skupna izhodišča za sistemizacijo v organih državne uprave in upravah lokalnih skupnosti določi vlada z uredbo.« (ZJU 41. člen) Očitno pa zaposleni menijo, da bi morale biti naloge in odgovornost razporejene drugače. Čeprav gre za najnižje ocenjeno trditev znotraj te dimenzije, je še vedno ocenjena visoko nad povprečjem v javnem sektorju.

Veliko odstopanje od povprečja v javnem sektorju je tudi pri trditvi, da se odločitve vodij sprejemajo pravočasno. Slednje kaže, da vodje v OU Domžale razumejo, da je treba odločitve sprejemati na takšen način, da lahko njihovi podrejeni v razumnem roku izvedejo naloge, ki jih odločitev vodje zajema. Nepravočasne oziroma prepozne odločitve lahko organizaciji naredijo veliko škode, saj se v takšnih primerih izvajalci posameznih nalog pogosto zatekajo k ad hoc rešitvam, ki so največkrat nepreverjene. Enako pa seveda velja tudi za posledice. V primerjavi z javnim sektorjem je OU Domžale na tem področju v očitni prednosti, saj lahko pri izvajanju nalog deluje premišljeno in preudarno. Znotraj dimenzije tudi opazimo, da so vse trditve ocenjene višje od povprečja v javnem sektorju.

---

<sup>5</sup> V nadaljevanju ZJU.

**Graf 6.4.7.1: Organiziranost**



Vir: Raziskava v OU Domžale (maj 2007) in Projekt primerjalnega raziskovanja organizacijske klime SiOK 2001–2006.

#### 6.4.8 POZNAVANJE POSLANSTVA IN VIZIJE TER CILJEV

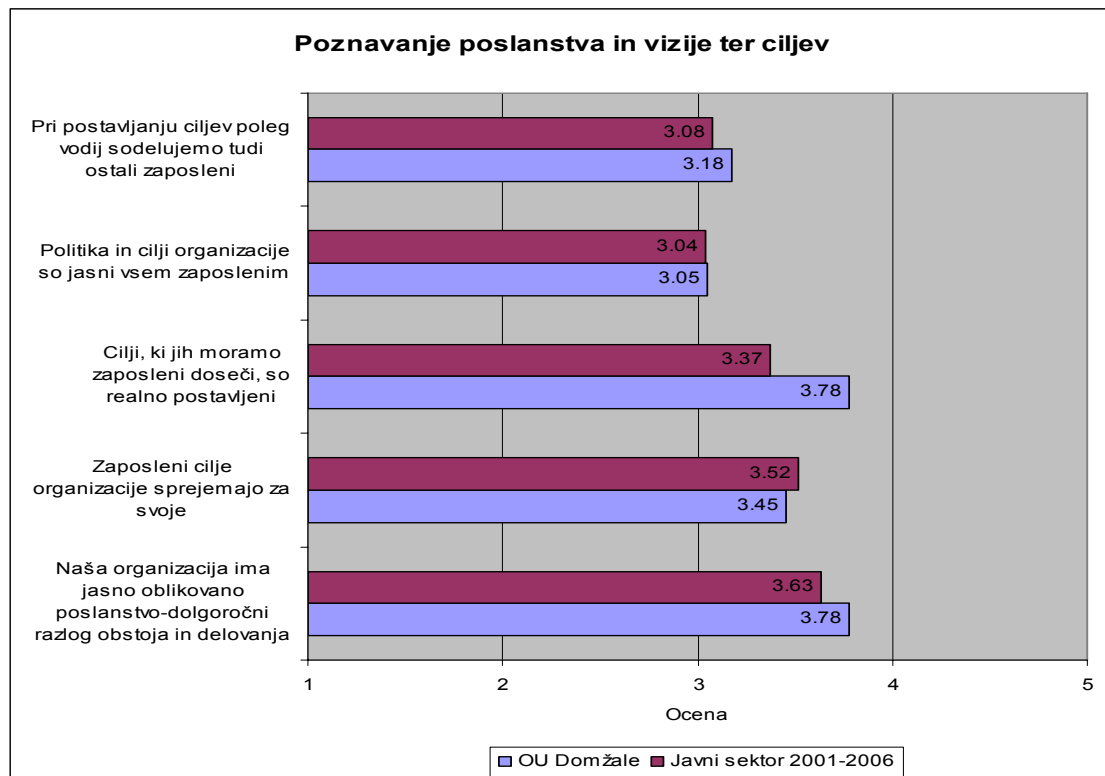
V dimenziji poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev (3,45) so zaposleni dve trditvi ocenili z enako in hkrati tudi najvišjo oceno znotraj dimenzije. Gre za trditvi, da ima organizacija jasno oblikovano poslanstvo – dolgoročni razlog obstoja in delovanja ter da so cilji, ki jih morajo zaposleni doseči, realno postavljeni (3,78). Slednja trditev tudi precej odstopa od povprečja v javnem sektorju in jo lahko navežem tudi na pravočasno sprejemanje odločitev s strani vodstva (trditev znotraj dimenzije organiziranost), ki je v OU Domžale prav tako ocenjena precej višje od povprečja v javnem sektorju.

Najnižjo oceno pa je dobila trditev, da so politika in cilji organizacije jasni vsem zaposlenim (3,05). Ta je tudi v javnem sektorju ocenjena najnižje. Razlog za takšno

stanje je treba iskati na več področjih. Mogoče so cilji in politika določeni preveč ohlapno in zato ne dajejo nekih čvrstih smernic za samo delovanje in usmeritev organizacije. V tem primeru je naloga vodstva, da zaposlene seznanijo s politiko in cilji organizacije, v kateri delajo. Poleg tega pa bi morali vodje (glede na rezultate raziskave) pri postavljanju ciljev bolj upoštevati tudi ostale zaposlene oziroma jih spodbujati k dajanju predlogov.

Trditev, da zaposleni cilje organizacije sprejemajo za svoje, je ocenjena nižje od povprečja v javnem sektorju. To pomeni, da bi morali vodje cilje organizacije bolj približati vsem zaposlenim, da bi se ti lahko z njimi tudi poistovetili, vendar kljub temu do njih ostali kritični, če bi se to izkazalo kot potrebno.

**Graf 6.4.8.1: Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev**



Vir: Raziskava v OU Domžale (maj 2007) in Projekt primerjalnega raziskovanja organizacijske klime SiOK 2001–2006.



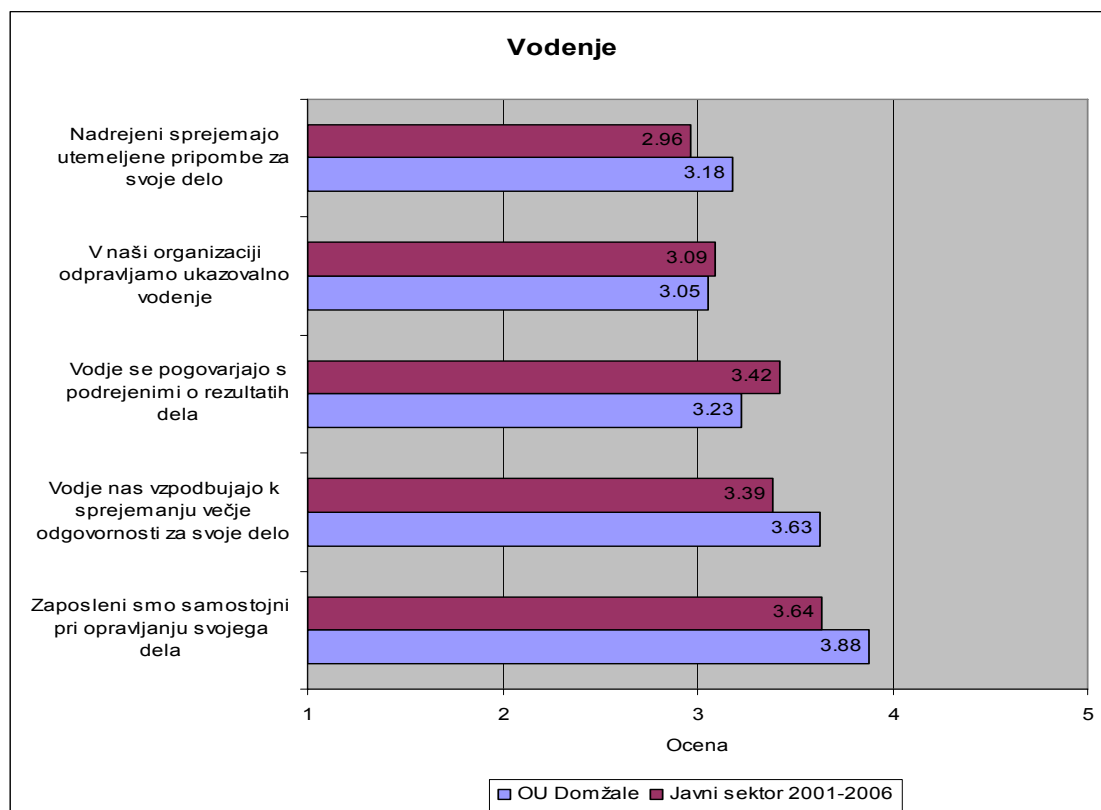
#### 6.4.9 VODENJE

V dimenziji vodenje (3,39) je najvišje ocenjena trditev, tako v OU Domžale kot javnem sektorju, da so zaposleni samostojni pri opravljanju svojega dela (3,88), malo slabše pa so zaposleni ocenili trditev, da jih vodje spodbujajo k večji odgovornosti za svoje delo (3,63). Oцени obeh trditev kažeta, da vodje zaposlenim omogočajo, da delo opravijo sami, vendar jim obenem dajo jasno vedeti, da so tudi odgovorni za svoje delo. Takšen način dela tudi spodbuja zaposlene k iskanju najboljših rešitev za konkretno situacijo, ki jo morajo rešiti. Hkrati pa lahko delajo bolj sproščeno, saj niso neprestano pod pritiskom in usmerjanjem nekoga drugega. Dejstvo, da jih vodje spodbujajo k odgovornosti za svoje delo pa nedvomno prispeva tudi h kakovosti, saj se zavedajo, da mora biti delo opravljeno kakovostno. V nasprotnem primeru namreč sami odgovarjajo za posledice, ki bi lahko nastale zaradi površno oziroma nekakovostno opravljenega dela.

Zaposleni najnižje ocenjujejo trditev (ocena je minimalno nižja od povprečja v javnem sektorju), da se v organizaciji odpravlja ukazovalno vodenje (3,05). Na tem področju bi bilo možno marsikaj spremeniti predvsem z uvajanjem novih načinov vodenja. V prvi vrsti pa bi bilo treba med vodjo in podrejenimi zgraditi odnos, ki bi temeljil na zaupanju. Tako bi vodja lahko brez strahu zaupal določene naloge svojim podrejenim, oni pa bi jih gotovo tudi z veseljem izvršili, saj bi se zavedali, da imajo zaupanje s strani vodje. Pri tem pa je treba opozoriti na dejstvo, da gre za zelo dolgotrajen postopek, ki zahteva veliko sodelovanja z obeh strani.

Nižjo oceno od povprečja v javnem sektorju je dobila tudi trditev, da se vodje pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela. Tudi temu področju bi morali vodje nameniti več pozornosti, saj zaposleni zagotovo želijo dobiti povratne informacije o svojem delu, saj jim te povedo, če so na pravi poti ali pa morajo pri svojem delu kaj spremeniti z namenom izboljšanja rezultatov dela.

**Graf 6.4.9.1: Vodenje**



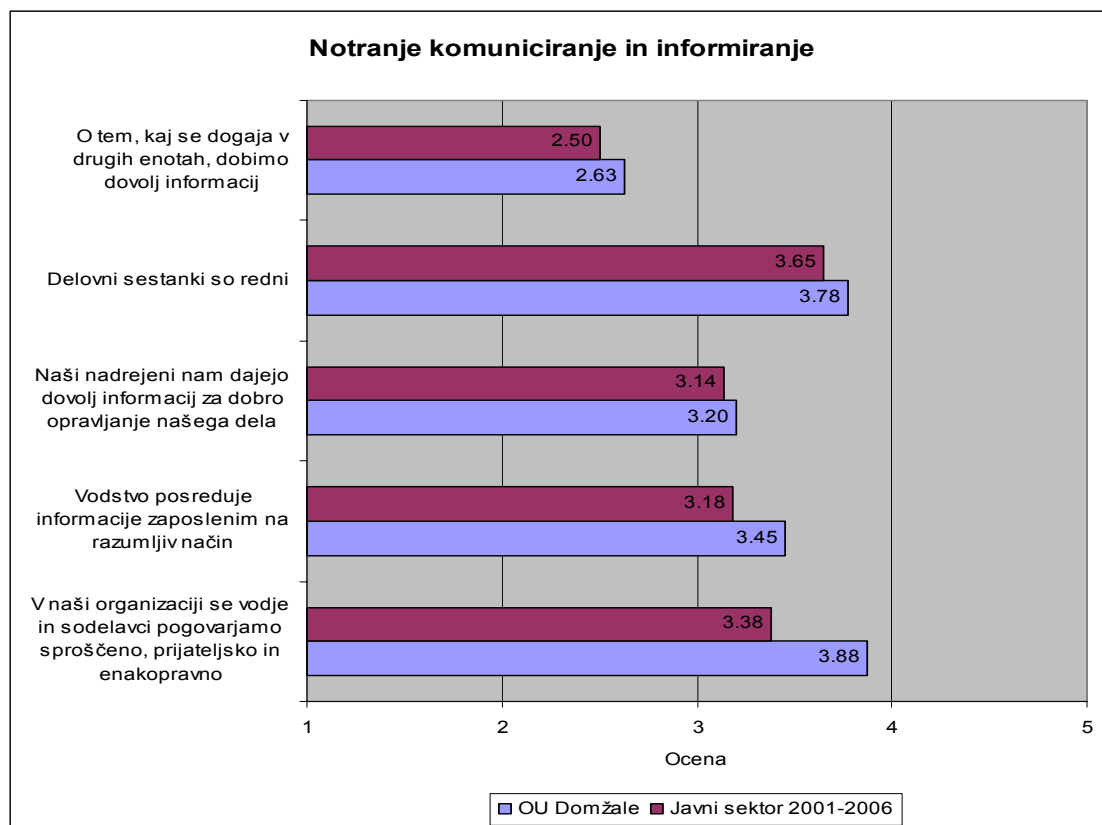
Vir: Raziskava v OU Domžale (maj 2007) in Projekt primerjalnega raziskovanja organizacijske klime SiOK 2001–2006.

#### 6.4.10 NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE

Najvišje ocenjena trditev v dimenziji notranje komuniciranje in informiranje (3,39) je, da se v organizaciji vodje in sodelavci pogovarjajo sproščeno, prijateljsko in enakopravno (3,88). Ta tudi najbolj odstopa od povprečja v javnem sektorju. Prav tako visoka ocena kaže na povezanost med zaposlenimi in tudi na dobre odnose med vodjo in ostalimi zaposlenimi. Že znotraj nekaterih prej obravnavanih dimenzij se je izkazalo, da med zaposlenimi prevladujejo prijateljski odnosi. Zaposleni tudi menijo, da so delovni sestanki redni, kar jim je zagotovo v pomoč pri delu, saj so na ta način na tekočem z odločitvami in morebitnimi novostmi.

Najnižje je ocenjena trditev, da zaposleni dobijo dovolj informacij o tem, kaj se dogaja v drugih enotah (2,63). Najnižjo oceno je dobila tudi v javnem sektorju. Tako nizka ocena kaže na to, da je nujno treba povečati pretok informacij med oddelki. Na ta način bi se povečala tudi usklajenost med posameznimi oddelki in posledično tudi njihova učinkovitost. Opazila sem tudi, da je organizacijska shema OU Domžale, ki je objavljena na njihovi spletni strani in predstavljena v poglavju 6.1, zarisana tako, da ni povezave med oddelki. Lahko gre zgolj za naključje, lahko pa takšna shema res kaže na to, da med oddelki ni zadostnega pretoka informacij.

**Graf 6.4.10.1: Notranje komuniciranje in informiranje**



Vir: Raziskava v OU Domžale (maj 2007) in Projekt primerjalnega raziskovanja organizacijske klime SiOK 2001–2006.

#### 6.4.11 STROKOVNA USPOSOBLJENOST IN UČENJE

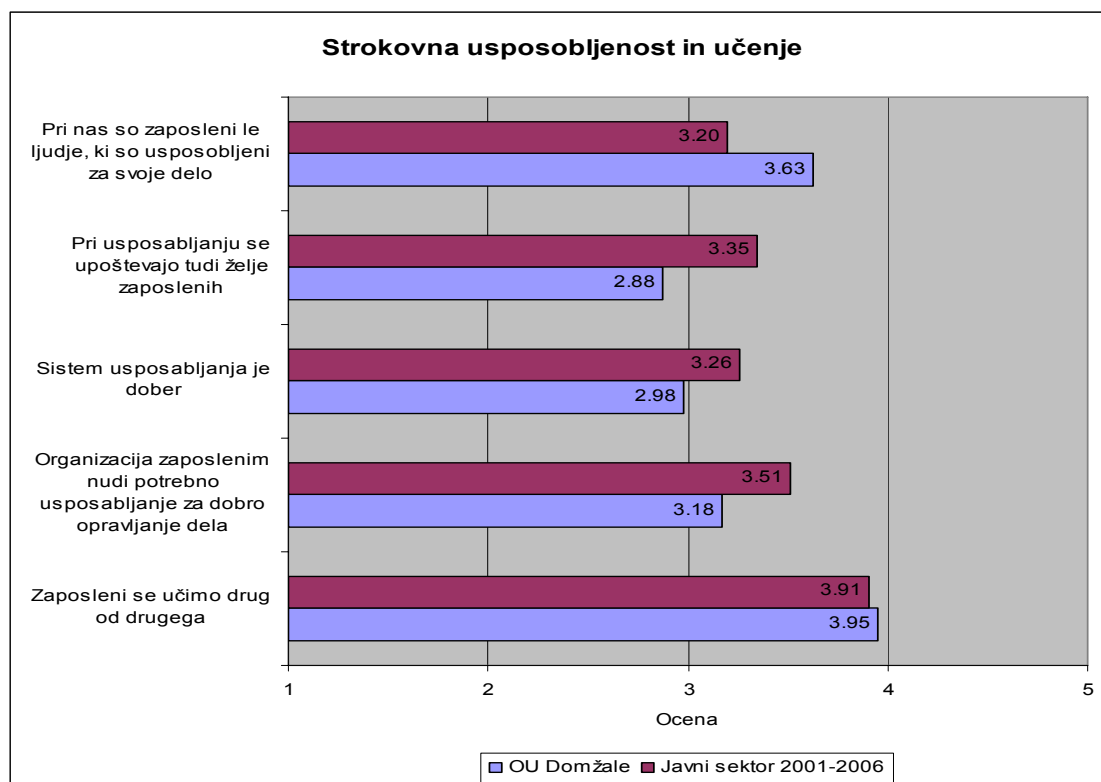
V dimenziji strokovna usposobljenost in učenje (3,32) so tri trditve ocenjene nižje od povprečja v javnem sektorju. Gre za trditve, ki se neposredno nanašajo na oblike in program usposabljanja. Kot kaže, so zaposleni izredno kritični do celotnega področja usposabljanja.

Najvišje ocenjena trditev je, da se zaposleni učijo drug od drugega (3,95). To pomeni, da posamezniki nesebično posredujejo znanje svojim sodelavcem in seveda enako pričakujejo tudi od njih. Zelo pomembno je, da se znanje, ki ga nekdo ima, širi tudi med druge. Prav tako je visoko oceno dobila trditev, da so v organizaciji zaposleni ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo. Gre tudi za precej višjo oceno od povprečja v javnem sektorju.

Kot sem že omenila, so tri trditve ocenjene precej nižje od povprečja v javnem sektorju. Najnižje so zaposleni ocenili trditev, da se pri usposabljanju upoštevajo tudi želje zaposlenih (2,88). Zagotovo je želje vsakega posameznika težko uskladiti s potrebami in tudi zmožnostmi (predvsem finančnimi) občinske uprave, vendar je kljub temu za oragnizacijo koristno, da vsak posameznik izrazi svoje želje in potrebe glede usposabljanja, saj se jih lahko poskuša vključiti v načrt usposabljanja tudi kasneje. Na ta način posamezniku damo občutek, da so pomembne tudi njegove želje in potrebe. Zelo nizko zaposleni ocenjujejo tudi sistem usposabljanja (2,98). Če bi ga želeli izboljšati, bi morali spremljati in ocenjevati vsako usposabljanje in se nato na tej podlagi odločiti, ali je še oziroma ali je sploh kdaj bilo ustrezno in tudi potrebno za določen kader. Nujnost in ustreznost nekega programa usposabljanja se kaj hitro pokaže pri vsakdanjem delu, saj se ravno tam vidi, če nekdo, ki je bil prisoten pri nekem usposabljanju, tudi v praksi uporablja načine in metode, ki jih je oziroma ni osvojil v okviru nekega programa usposabljanja. Precej nižjo oceno od povprečja v javnem sektorju je dobila tudi trditev, da organizacija nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela (3,18). Mogoče je tudi tukaj težava ravno v neustreznih programih usposabljanja, ki sem jih izpostavila že pri prejšnji trditvi. Lahko pa je vzrok tudi kje drugje. Ena možnost je na primer

nezadostno število usposabljanj. Pri obeh možnih vzrokih je mnenje zelo subjektivno, saj ima zagotovo vsak posameznik drugačne individualne želje, potrebe in predstave o samih programih usposabljanja.

**Graf 6.4.11.1: Strokovna usposobljenost in učenje**



Vir: Raziskava v OU Domžale (maj 2007) in Projekt primerjalnega raziskovanja organizacijske klime SiOK 2001–2006.

#### 6.4.12 NAGRAJEVANJE

Nagrajevanje je zelo nizko ocenjena dimenzija (2,74) v OU Domžale in slovenskem javnem sektorju.

Najvišje ocenjena trditev v OU Domžale je, da slabo opravljenemu delu sledi ustrezna graja oziroma kazen (3,00). Kot kaže, bi bilo treba na tem področju narediti korak naprej in tudi v praksi bolj sankcionirati slabo opravljeno delo, saj sicer zaposlenim v organizacijah javnega sektorja sčasoma ne bo kaj veliko mar za kakovost njihovega dela.

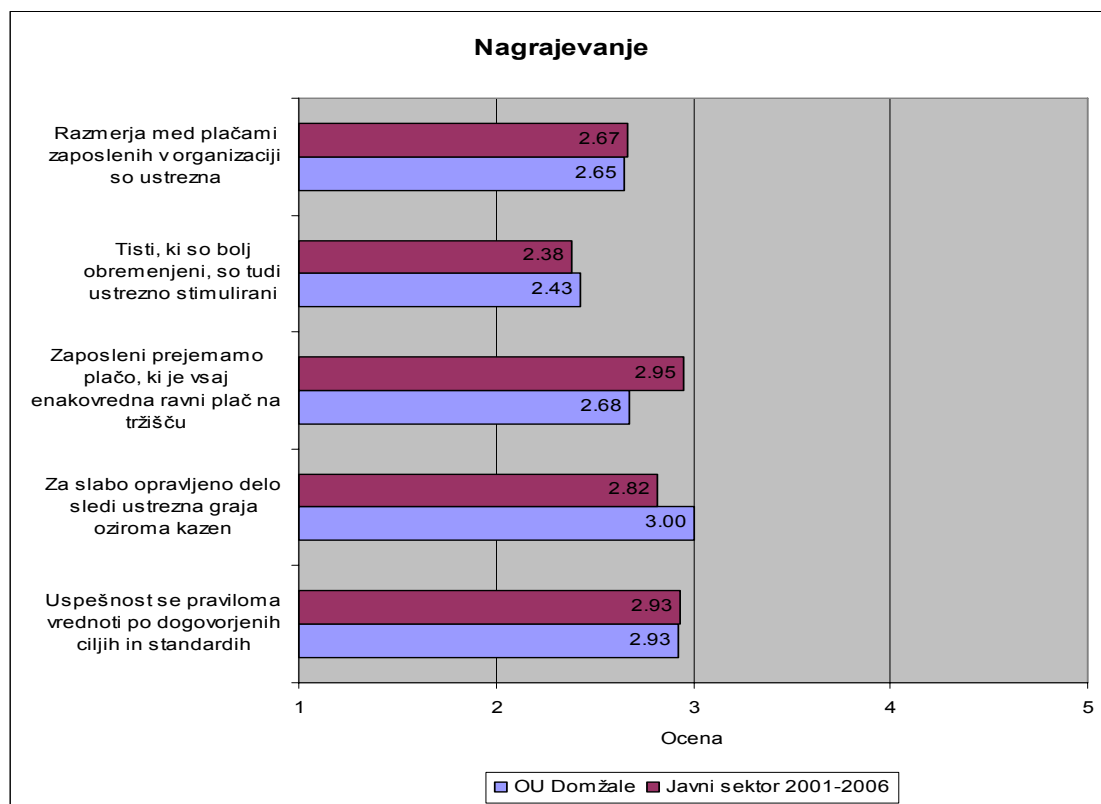
Če ljudje že vnaprej vedo, da slabo opravljeno delo v večini primerov za njih ne bo imelo nobenih posledic, se tudi ne bodo več trudili, da bi delo opravili bolje, kot so ga v preteklosti.

Najnižjo oceno v OU Domžale (pa tudi v javnem sektorju) je dobila trditev, da so tisti, ki so bolj obremenjeni, tudi ustrezno stimulirani (2,43). Tukaj gotovo zelo pomembno vlogo igra finančna nagrada, vendar ob tem ne smemo pozabiti na nefinančne oblike nagrajevanja, ki prav tako lahko delujejo stimulatивно in igrajo pomembno vlogo motivatorja.

Precej nižje od ocene v javnem sektorju je bila ocenjena trditev, da zaposleni prejemajo plačo, ki je vsaj enakovredana ravni plač na tržišču. Omenila sem že, da obstaja verjetnost, da zaposleni višino svojih plač primerjejo z višino plač v svojem okolju. Iz ocen posameznih trditev lahko razberemo, da zaposleni zelo nizko ocenjujejo finančne načine nagrajevanja (plača, stimulacija) in nefinančne (pohvala, graja). Že pri dimenziji pripadnost organizaciji se je izkazalo, da zaposleni ne bi veliko premišljevali o menjavi zaposlitve, če bi se plača znižala.

Opazimo pa lahko, da so tudi na splošno v javnem sektorju in v OU Domžale ocene pri vseh trditvah zelo nizke in da nobena ne preseže ocene 3,00.

**Graf 6.4.12.1: Nagrajevanje**



Vir: Raziskava v OU Domžale (maj 2007) in Projekt primerjalnega raziskovanja organizacijske klime SiOK 2001–2006.

#### 6.4.13 RAZVOJ KARIERE

Dimenzija razvoj kariere (2,58) je najnižje ocenjena dimenzija v OU Domžale.

Najvišje ocenjena trditev je, da so zaposleni zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem (2,95), vendar je kar precej nižja od ocene v javnem sektorju. Očitno v OU Domžale gre v večini primerov za ljudi, ki imajo do sebe zelo visoka pričakovanja in niso takoj zadovoljni sami s seboj. Takšni ljudje so lahko veliko bogastvo neke organizacije, vendar le pod pogojem, da jim ta omogoča ustrezen razvoj. V nasprotnem primeru se lahko zgodi, da po določenem času začnejo iskati drugo zaposlitev, ki bi jim omogočila nadaljnji razvoj, ki bi ustrezal njihovim zahtevam in pričakovanjem. To trditev sem

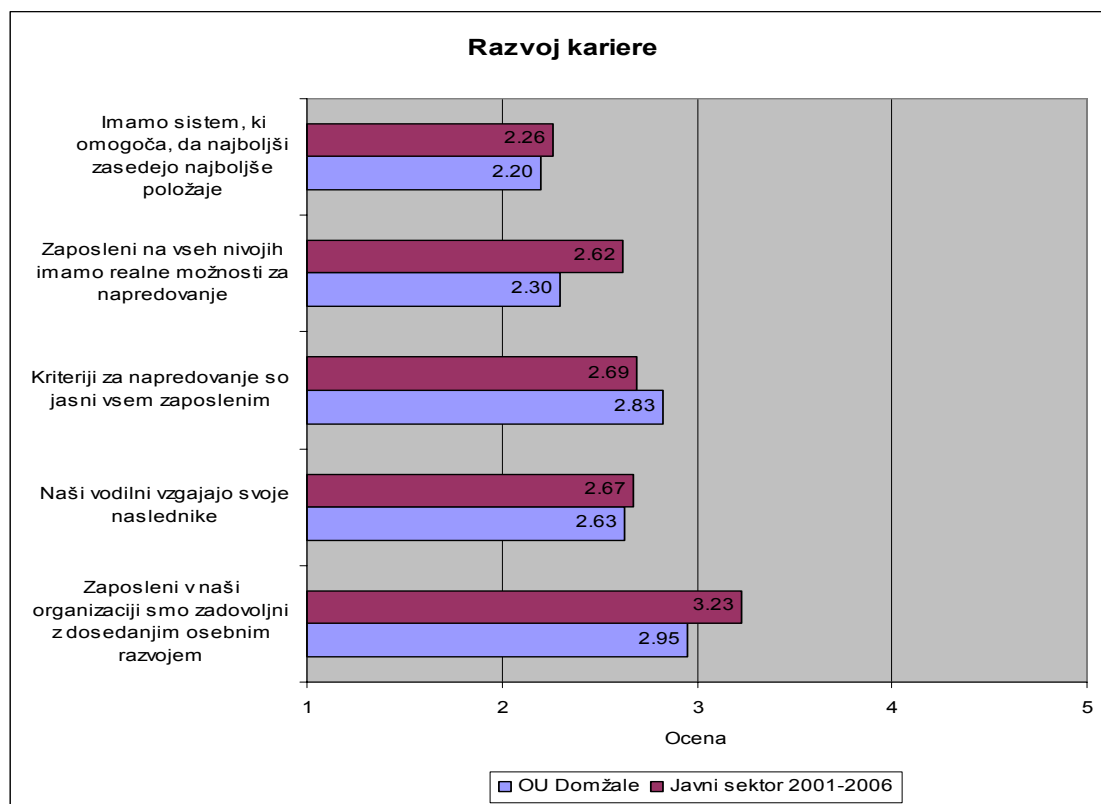
izpostavila predvsem zaradi precej nižje ocene OU Domžale od povprečja v javnem sektorju.

Zaposleni zelo nizko ocenjujejo tudi trditev, da imajo na vseh ravneh realne možnosti za napredovanje. »Krivca« za tako nizko oceno lahko po eni strani iščemo v majhnosti organizacije, po drugi strani pa tudi v obstoječem kariernem sistemu. Zaposleni se gotovo zavedajo dejstva, da ne morejo napredovati na višje delovno mesto, če je to zasedeno, kar lahko na njih deluje tudi obremenilno.

Najnižjo oceno v OU Domžale in v javnem sektorju pa je dobila trditev, da obstaja sistem, ki omogoča najboljšim zasedanje najvišjih položajev (2,20). Sistemizacija jasno določa, kakšne pogoje je treba izpolnjevati za zasedbo nekega delovnega mesta, vendar so ljudje kljub temu drugačnega mnenja. V tem primeru gre lahko za izredno subjektivno videnje »najboljšega« v organizaciji, saj si posamezniki pogosto ustvarijo neko svojo lestvico kriterijev, ki jih mora nekdo izpolnjevati za zasedbo določenega položaja. Višjo oceno od povprečja v javnem sektorju je dobila le trditev, da so kriteriji za napredovanje jasni vsem zaposlenim (2,83), vendar je kljub temu še vedno zelo nizka. Takšno mnenje jasno kaže, da bodo morali pristojni zaposlene bolj osveščati s kriteriji za napredovanje, saj bi se na podlagi takšnih ukrepov stanje morebiti spremenilo tudi pri drugih vidikih razvoja kariere.



**Graf 6.4.13.1: Razvoj kariere**



Vir: Raziskava v OU Domžale (maj 2007) in Projekt primerjalnega raziskovanja organizacijske klime SiOK 2001–2006.

#### 6.4.14 ZADOVOLJSTVO

Zadovoljstvo je ocenjeno s povprečno oceno 3,63. Najvišje je ocenjeno zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve (4,28) – enako velja za javni sektor, sledi mu zadovoljstvo s sodelavci (4,23), zadovoljstvo z neposredno nadrejenim (4,20) in zadovoljstvo z delovnimi pogoji (4,03). Vse našteje vidike zadovoljstva so zaposleni ocenili z oceno višjo od 4,00. Zanimivo je, da je zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve tako visoko ocenjeno, saj so sicer zaposleni precej nižje ocenili trditev, ki se nanaša na varnost oziroma zagotovljenost njihove zaposlitve (trditev je v sklopu dimenzije pripadnost organizaciji ocenjena z oceno 3,63).

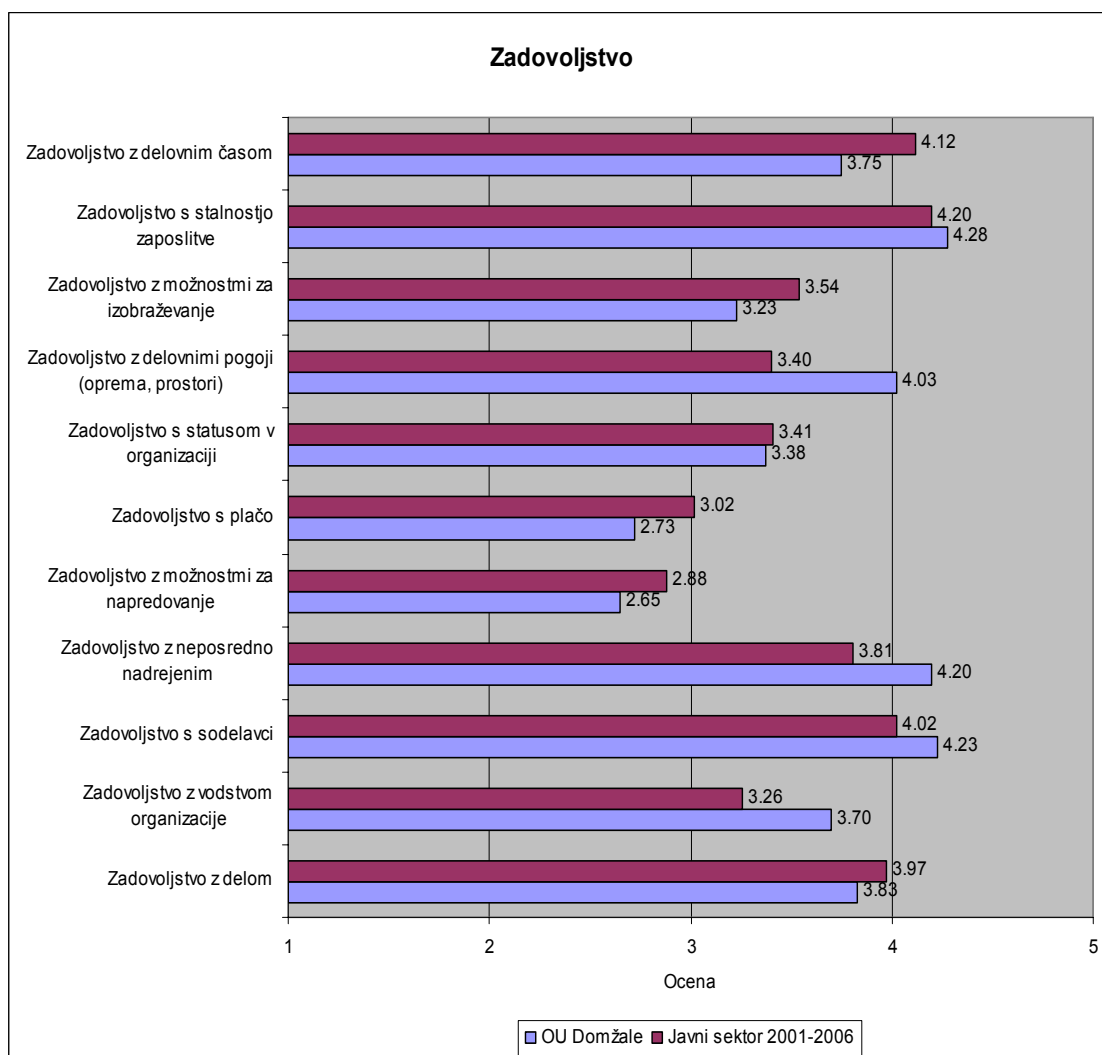
Najnižje pa je bilo ocenjeno zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje (2,65) – trditev je najnižje ocenjena tudi v javnem sektorju – in zadovoljstvo s plačo (2,73). Tukaj se področji nagrajevanja in razvoja kariere zopet izkažeta kot precej problematični, saj sta obe dobili najnižjo oceno v OU Domžale in v javnem sektorju. To pa pomeni, da bi bilo treba na tem področju res nekaj spremeniti. Seveda pa sprememb ni možno uvesti kar čez noč, saj gre za področji, ki zahtevata veliko mero usklajevanja in prilagajanja več vpletenih strani oziroma akterjev.

Od povprečja v javnem sektorju najbolj odstopa zadovoljstvo z delovnimi pogoji (4,03). Takoj za zadovoljstvom z delovnimi pogoji pa se vrstijo vsi vidiki zadovoljstva, ki so tesno povezani z odnosi v organizaciji. Tako lahko precej višjo oceno od ocene v javnem sektorju opazimo tudi pri zadovoljstvu z vodstvom organizacije (3,70), zadovoljstvu z neposredno nadrejenim (4,20) in zadovoljstvu s sodelavci (4,23).

V sklopu vprašanj, ki se nanašajo na zadovoljstvo, vidimo, da je več kot polovica trditev (šest od enajstih) ocenjenih nižje od povprečja v javnem sektorju. Le pri eni izmed njih pa opazimo minimalno razliko. Kljub takšnim rezultatom pa so vsi vidiki zadovoljstva, ki so tako ali drugače povezani z odnosi v organizaciji, ocenjeni veliko višje kot v javnem sektorju.

Glede na dejstvo, da se zadovoljstvo vedno nanaša na posameznika, lahko sklepam, da so na individualni ravni zaposleni v večini primerov zadovoljni ravno na področjih, ki temeljijo na odnosih v organizaciji. Enak pojav zasledimo tudi pri ocenah dimenzij in posameznih trditev znotraj t. i. tipičnih dimenzij organizacijske klime.

**Graf 6.4.14.1: Zadovoljstvo**



Vir: Raziskava v OU Domžale (maj 2007) in Projekt primerjalnega raziskovanja organizacijske klime SiOK 2001–2006.

#### 6.4.15 PRIMERJALNA VPRAŠANJA

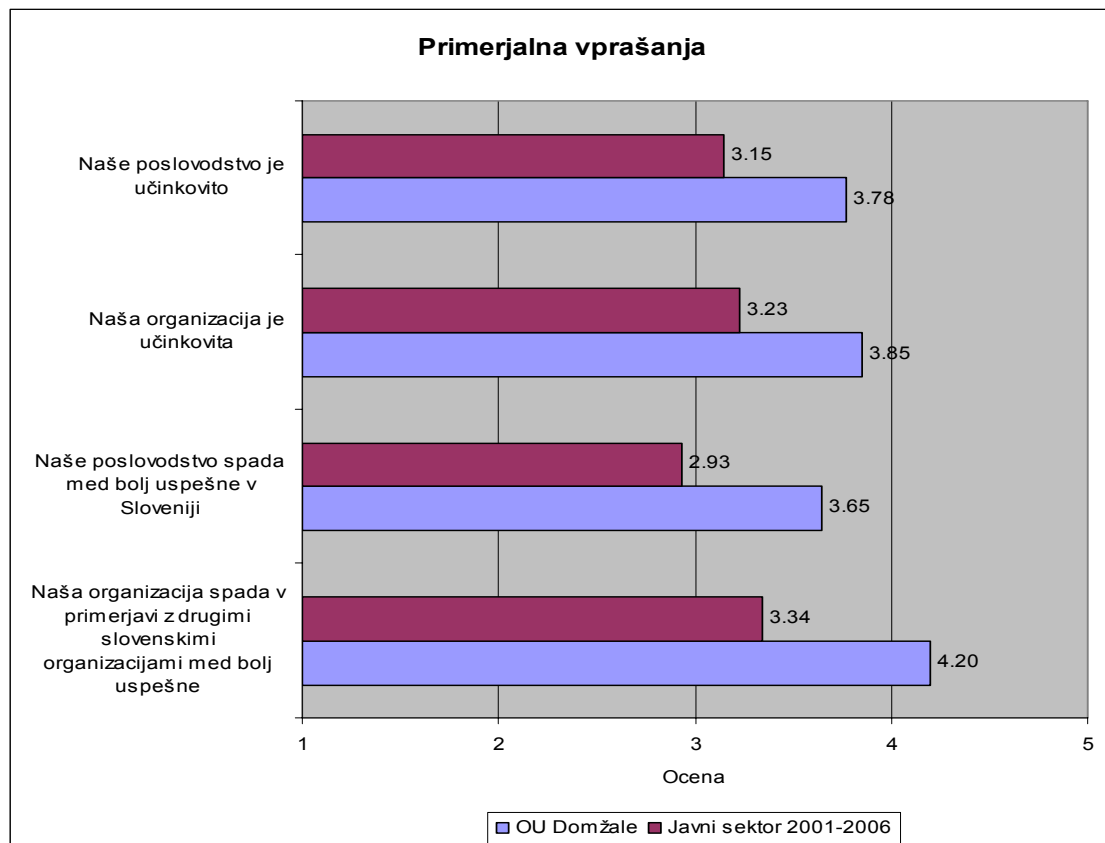
V sklopu primerjalnih vprašanj (3,87) so vse trditve dobile zelo visoko oceno. Prav tako so vse ocene kar precej nad povprečjem v javnem sektorju. Primerjalna vprašanja so nam v pomoč predvsem pri lažji predstavi, kako zaposleni vidijo svojo organizacijo v primerjavi z drugimi slovenskimi organizacijami.

Zaposleni v OU Domžale so z najvišjo oceno ocenili trditev, da organizacija spada v primerjavi z drugimi slovenskimi organizacijami med uspešnejše (4,20), z najnižjo, vendar še vedno izredno visoko oceno, pa trditev, da poslovodstvo spada med uspešnejše v Sloveniji (3,65).

Vsa vprašanja se torej nanašajo na celotno organizacijo in na poslovodstvo. Pri tem je treba opozoriti, da je celotna organizacija ocenjena malenkost višje kot poslovodstvo.

V primerjavi z javnim sektorjem, ki ima pri vseh trditvah precej nizke ocene, zaposleni v OU Domžale svojo organizacijo v slovenskem prostoru vidijo kot izjemno učinkovito in uspešno z vidika celotne organizacije in tudi z vidika njenega poslovodstva.

**Graf 6.4.15.1: Primerjalna vprašanja**



Vir: Raziskava v OU Domžale (maj 2007) in Projekt primerjalnega raziskovanja organizacijske klime SiOK 2001–2006.

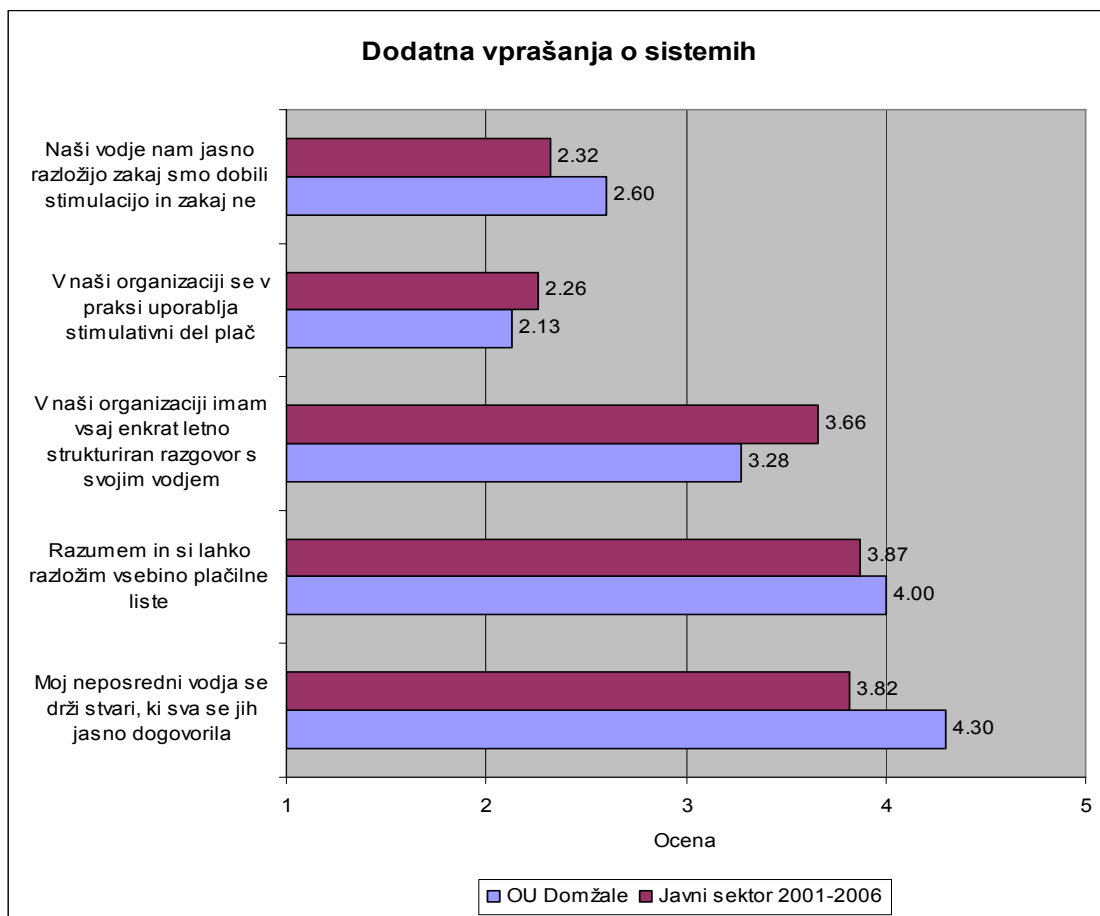
#### 6.4.16 DODATNA VPRAŠANJA O SISTEMIH

V sklopu dodatnih vprašanj o sistemih (3,26), ki pokrivajo več področij, je najvišjo oceno dobila trditev, da se neposredni vodja drži dogovorjenih stvari (4,30). Ta trditev je tudi precej višje ocenjena, kot znaša povprečje v javnem sektorju. Tako visoka ocena še dodatno potrjuje, da so v OU Domžale tudi sicer odnosi med vodjo in podrejenimi dobri (na takšno ugotovitev kažejo že ocene trditev znotraj dimenzije vodenje in ocena zadovoljstva z neposredno nadrejenim). Kar precej višje so zaposleni v OU Domžale ocenili tudi trditev, da jim vodje razložijo, zakaj so dobili stimulacijo in zakaj ne.

Precej nižjo oceno od povprečja v javnem sektorju je dobila trditev, da imajo zaposleni vsaj enkrat letno strukturiran razgovor s svojim vodjem. Možno bi bilo, da zaposleni dejansko imajo letne razgovore, vendar jih sami pri sebi ne opredeljujejo na ta način, saj odnosi temeljijo na dokaj prijateljski osnovi. Posledično lahko to privede do tega, da zaposleni letni razgovor dojemajo kot neke vrste prijateljski pogovor.

Najnižje pa je ocenjena trditev, da se v organizaciji v praksi uporablja stimulatívni del plač (2,13). Kot že nekajkrat, se tudi v tem primeru kaže problematika nagrajevanja. Ocena kaže, da zaposleni v OU Domžale in tudi v slovenskem javnem sektorju nasploh, menijo, da se stimulatívni del plač skorajda ne uporablja. Uvedba stimulatívnega dela plač bi zagotovo še povečala učinkovitost zaposlenih in tudi njihovo zavzetost za čim bolj kakovostno opravljeno delo.

**Graf 6.4.16.1: Dodatna vprašanja o sistemih**



Vir: Raziskava v OU Domžale (maj 2007) in Projekt primerjalnega raziskovanja organizacijske klime SiOK 2001–2006.

## 7. SKLEP

V diplomskem delu sem želela preveriti hipotezo, da so vse dimenzije organizacijske klime v OU Domžale ocenjene z višjo oceno, kot znašajo ocene posameznih dimenzij v organizacijah slovenskega javnega sektorja.

Hipotezo lahko le delno potrdim, saj se je pri treh dimenzijah izkazalo, da so v OU Domžale ocenjene nižje. Gre za dimenzije strokovna usposobljenost in učenje, razvoj kariere in nagrajevanje (pri slednji je razlika minimalna). Ugotovimo lahko, da glede na faktorsko strukturo vprašalnika SiOK zadnji dve dimenziji spadata v področje organizacijskih sistemov, prva pa v področje razvojne orientacije. Področje organizacijskih sistemov se je v praksi v celoti izkazalo za najslabše ocenjeno, zato tudi takšni rezultati v OU Domžale niso presenetljivi. Ob tem je treba opozoriti, da so vse tri dimenzije v veliki meri regulirane z zakoni in predpisi ter da občinska uprava na nekaterih področjih, ki spadajo v omenjene tri dimenzije, nima praktično nobenega vpliva na spremembe, ki bi jih bilo možno uvesti z namenom izboljšanja stanja teh dimenzij organizacijske klime.

Na področju strokovne usposobljenosti in učenja lahko glede na ocene posameznih trditev ugotovimo, da zaposleni pravzaprav v celoti zelo nizko ocenjujejo celotno področje usposabljanja. Že pri analizi ocen posameznih trditev sem poudarila, da na področju usposabljanja obstajajo določeni zakonski predpisi, ki jih je treba upoštevati, vendar bi bilo kljub temu na to področje možno uvesti nekatere ukrepe (podroben opis teh je podan v poglavju 6.4.11), ki bi izboljšali trenutno stanje organizacijske klime na tem področju.

Področje nagrajevanja predstavlja OU Domžale precej velik izziv, vendar pri tem ne smemo pozabiti dejstva, da je tudi sicer nagrajevanje zelo šibka točka celotnega javnega in tudi zasebnega sektorja. Načini in pravila nagrajevanja so v občinskih upravah določeni z zakonodajo, tako da je na področju plač nemogoče uvajati kakršnekoli spremembe. Res pa je, da bi lahko v OU Domžale uvedli razne oblike nefinančnih

nagrada, ki bi na zaposlene gotovo delovale kot motivator in spodbuda za nadaljnje delo. Že sama pohvala za dobro opravljeno delo bi brez dvoma imela pozitiven vpliv na zaposlene. Poleg tega pa ZJU v 112. členu kot nefinančno nagrajevanje predvideva podeljevanje priznanj. Na ta način bi v OU Domžale vsaj z vidika nefinancijskih oblik nagrad zagotovo lahko izboljšali dimenzijo nagrajevanja.

Razvoj kariere je najnižje ocenjena dimenzija v OU Domžale in tudi v slovenskem javnem sektorju. Področje nagrajevanja in razvoj kariere zaposlenih v občinskih upravah sta regulirana z zakonskimi predpisi. Glede na dejstvo, da je razvoj kariere najslabše ocenjena dimenzija, se nam na tem mestu postavlja tudi splošno vprašanje o ustreznosti oziroma neustreznosti trenutno veljavnega kariernega sistema v javnem sektorju.

Hipotezo pa lahko potrdim pri ostalih dimenzijah organizacijske klime, pri zadovoljstvu in še pri dveh sklopih vprašanj, ki ju ne štejemo med tipične klimatske dimenzije (primerjalna vprašanja in dodatna vprašanja o sistemih). Izmed vseh dimenzij bi v prvi vrsti izpostavila notranje odnose, ki so druga najvišje ocenjena dimenzija (tako za odnosom do kakovosti). Tako visoko oceno lahko pripišemo ravno povezanosti in prijateljskim odnosom med zaposlenimi. Na povezanost med zaposlenimi v tem primeru gotovo vpliva več dejavnikov, med katerimi lahko izpostavimo manjše število zaposlenih in lokalno delovanje (v nasprotju z delovanjem organa na državni ravni, kjer so zaposleni ljudje iz različnih krajev in se zaradi tega tudi ne poznajo).

Glede na to, da so odnosi znotraj organizacije eden ključnih dejavnikov, ki imajo močan vpliv na celotno organizacijsko klimo, lahko trdim, da se dobri odnosi med zaposlenimi odražajo tudi v ostalih dimenzijah organizacijske klime.

Zelo visoko oceno so dobila tudi primerjalna vprašanja. Slednje kaže predvsem na to, da zaposleni svojo organizacijo in njeno poslovodstvo v primerjavi z drugimi slovenskimi organizacijami vidijo kot zelo uspešno in učinkovito.



Če povzamem ugotovitve, do katerih so me privedli rezultati raziskave, lahko rečem, da se vpliv lokalnega delovanja OU Domžale in manjšega števila zaposlenih nedvomno odraža predvsem pri dimenzijah organizacijske klime in zadovoljstvu, v katerih so na kakršenkoli način vpeti odnosi med zaposlenimi. Takšno ugotovitev lahko izpostavim tudi pri posameznih trditvah, ki so sicer vključene v dimenzije organizacijske klime, vendar niso dobile višje ocene od povprečja v javnem sektorju (na primeru dimenzije strokovna usposobljenost in učenje je to zelo očitno).

Na področjih, ki so ocenjena nižje od povprečja v javnem sektorju, pa je razumljivo in pričakovano, da tudi dobri odnosi med zaposlenimi ne morejo odtehtati slabših ocen tistih dimenzij oziroma trditev, na katere občinska uprava ali njeni zaposleni nimajo nikakršnega vpliva.

## 8. LITERATURA

### 8.1 SAMOSTOJNE PUBLIKACIJE IN ZBORNICI

1. Brejc, Miha (2000): *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
2. Florjančič, Jože in Marko Ferjan (2000): *Management poslovnega komuniciranja*. Kranj: Moderna organizacija.
3. Florjančič, Jože, Mojca Bernik in Vesna Novak (2004): *Kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
4. Haček, Miro (2001): *Sistem javnih uslužbencev*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
5. Ivanko, Štefan (2002): *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
6. Kavčič, Bogdan, ur. in Jure Kovač, ur. (1999): *Sodobna razlaga organizacije*. Kranj: Moderna organizacija.
7. Kavran, Dragoljub in Jože Florjančič, ur. (1994): *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija.
8. Lipičnik, Bogdan (1998): *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
9. Možina, Stane (1990): *Vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
10. Možina, Stane, ur., Janez Jereb, Jože Florjančič, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Bogdan Lipičnik, Zvone Vodovnik, Aleša Svetic, Miroslav Stanojevič in Marjana Merkač Skok (1998): *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
11. Možina, Stane, Rudi Rozman, Mitja I. Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Miroslav Glas, Janko Kralj, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač (2002): *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
12. Rman, Milan (2003): Organizacijska kultura in javna uprava – priložnost za upravni management. V Brezovšek, Marjan, ur. in Miro Haček, ur.: *Globalizacija in državna uprava*, 135–149. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

13. Rman, Milan (2004): Javna uprava in organizacijska kultura. V Brezovšek, Marjan, ur. in Miro Haček, ur.: *Upravna kultura*, 73–93. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
14. Rozman, Rudi (2000): *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Schneider, Benjamin (1990): *Organizational climate and culture*. San Francisco: Josey-Bass Inc., Publishers.
16. Tagiuri, Renato and George H. Litwin (1968): *Organizational climate*. Exploration of a concept. Boston: Graduate school of business administration, Harvard University.
17. Zupan, Nada (2001): *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.

## 8.2 INTERNETNI VIRI

1. Mihalič, Renata (2004): Dimenzije upravljanja organizacijske kulture in klime. V Klanjšek, Martin, Peter Jeglič, Andrej Zorko in Marko Šetinc, ur.: *Znanstveno delo podiplomskih študentov v Sloveniji - "publish or perish!"*, 381–389. Ljubljana: Društvo mladih raziskovalcev Slovenije. Dostopno na [http://www.drustvo-dmrs.si/e\\_zbornik\\_drugi/Prispevki/37\\_Mihalic\\_Renata.pdf](http://www.drustvo-dmrs.si/e_zbornik_drugi/Prispevki/37_Mihalic_Renata.pdf) (13. avgust 2007).
2. Občina Domžale (2007). Dostopno na <http://www.domzale.si/obcinska-uprava.asp> (13. avgust 2007).

## 8.3 POROČILA

1. GZS (2002): Organizacijska klima v Sloveniji, Poročilo za leto 2001, SiOK, Ljubljana.
2. GZS (2006a): Organizacijska klima v Sloveniji, Poročilo za leto 2005, SiOK, Ljubljana.
3. GZS (2006b): Pregled klime in zadovoljstva v sklopu projekta SiOK in HrOK v letih od 2001 do 2005, Skupno petletno poročilo projekta SiOK, Ljubljana.

#### 8.4 ČLANKI V REVIJAH

1. Kern Pipan, Karmen (2007a): V. Kadrovski forum javne uprave 2007. *HRM, Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*. 5(16), 68–69.
2. Kern Pipan, Karmen (2007b): Management stalnih izboljšav in modeli odličnosti (EFQM, CAF). *HRM, Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*. 5(17), 68–69.
3. Možina, Stane (2001): Komuniciranje z zaposlenimi v organizaciji. *Industrijska demokracija*. 1(V), 3–6.
4. Pucelj, Mitja in Borut Likar (2006): Vodenje kot ključni dejavnik za ustvarjanje inovacijske kulture. *Organizacija*. 39(2), 132–140.

#### 8.5 PRAVNI VIRI

1. *Zakon o javnih uslužbencih* (2007). Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije 63, 8789–8814.

#### 8.6 INTERNA GRADIVA

1. Občinska uprava Domžale (2007): *Kadrovski podatki o Občinski upravi Domžale*. Domžale: interno gradivo.
2. AT Adria (2007): *Projekt primerjalnega raziskovanja organizacijske klime SiOK 2001–2006*. Ljubljana: interno gradivo.

## PRILOGE

### PRILOGA A: VPRAŠALNIK SiOK

Prosim vas, da s pomočjo nevedene lestvice izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami. Pri tem imejte v mislih celo organizacijo, kolikor jo poznate.

| 1                    | 2                 | 3               | 4                    | 5                     |
|----------------------|-------------------|-----------------|----------------------|-----------------------|
| sploh se ne strinjam | delno se strinjam | niti da niti ne | večinoma se strinjam | popolnoma se strinjam |

|     |   |   |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|---|---|
| 1.  | Naša organizacija ima velik ugled v okolju.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.  | Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni.                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.  | Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.  | Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo – dolgoročni razlog obstoja in delovanja. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.  | Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljnih in standardih.                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6.  | Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7.  | Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe za svoje delo.                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8.  | Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb.                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9.  | Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. | Naše poslovanje je učinkovito.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. | Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. | Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. | V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. | Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. | V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo.                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. | V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. | Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. | Konflikte rešujemo v skupno korist.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. | V naši organizaciji se v praksi uporablja stimulativen del plač.                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. | Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. | V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. | Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. | V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave delajo vsi – ne le naši vodje.       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. | Zaposleni se učimo drug od drugega.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|     |  |   |   |   |   |   |
|-----|--|---|---|---|---|---|
| 25. | Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. | Naše poslovodstvo spada med bolj uspešne v Sloveniji.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. | Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. | Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29. | Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30. | Naša organizacija spada v primerjavi z drugimi slovenskimi organizacijami med bolj uspešne.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31. | Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32. | Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33. | Zaposlitev v naši organizaciji je varna oziroma zagotovljena.                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34. | O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35. | Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36. | Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37. | Ljudje si medsebojno zaupajo.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38. | V naši organizaciji imam vsaj enkrat letno strukturiran (temeljit) razgovor s svojim vodjem. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39. | V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40. | Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 41. | Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42. | Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43. | Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi.                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 44. | Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 45. | Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 46. | V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vodenje.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 47. | Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 48. | Napake med preskušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive.              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 49. | Naši vodje nam jasno razložijo, zakaj smo dobili stimulacijo in zakaj ne.                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 50. | Naša organizacija je učinkovita.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 51. | Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 52. | Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 53. | Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 54. | Naše izdelke in storitve stalno izboljšujemo in posodabljam.                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 55. | Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|     |   |           |
|-----|---|-----------|
|     | pri delu.   |           |
| 56. | V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno. | 1 2 3 4 5 |
| 57. | Razumem in si lahko razložim vsebino plačilne liste.  | 1 2 3 4 5 |
| 58. | Odnosi med zaposlenimi so dobri.  | 1 2 3 4 5 |
| 59. | Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.                                       | 1 2 3 4 5 |
| 60. | Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.                      | 1 2 3 4 5 |
| 61. | Delovni sestanki so redni.  | 1 2 3 4 5 |
| 62. | Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.                             | 1 2 3 4 5 |
| 63. | Vsi v naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.      | 1 2 3 4 5 |
| 64. | V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.                         | 1 2 3 4 5 |
| 65. | Moj neposredni vodja se drži stvari, ki sva se jih jasno dogovorila.                          | 1 2 3 4 5 |
| 66. | Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.   | 1 2 3 4 5 |
| 67. | Razmerja med plačami zaposlenih v organizaciji so ustrezna.                                   | 1 2 3 4 5 |
| 68. | Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.                    | 1 2 3 4 5 |
| 69. | Sistem usposabljanja je dober.  | 1 2 3 4 5 |

## Zadovoljstvo pri delu

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

|                   |              |                    |            |                 |
|-------------------|--------------|--------------------|------------|-----------------|
| 1                 | 2            | 3                  | 4          | 5               |
| zelo nezadovoljen | nezadovoljen | srednje zadovoljen | zadovoljen | zelo zadovoljen |

| ZADOVOLJSTVO |  | Stopnja zadovoljstva |
|--------------|--|----------------------|
| 70.          | ...z delom                               | 1 2 3 4 5            |
| 71.          | ...z vodstvom organizacije               | 1 2 3 4 5            |
| 72.          | ...s sodelavci                           | 1 2 3 4 5            |
| 73.          | ...z neposredno nadrejenim               | 1 2 3 4 5            |
| 74.          | ...z možnostmi za napredovanje           | 1 2 3 4 5            |
| 75.          | ...s plačo                               | 1 2 3 4 5            |
| 76.          | ...s statusom v organizaciji             | 1 2 3 4 5            |
| 77.          | ...z delovnimi pogoji (oprema, prostori) | 1 2 3 4 5            |
| 78.          | ...z možnostmi za izobraževanje          | 1 2 3 4 5            |
| 79.          | ...s stalnostjo zaposlitve               | 1 2 3 4 5            |
| 80.          | ...z delovnim časom                      | 1 2 3 4 5            |

### **Podatki o anketirancu**

Prosim, da obkrožite ustrezno vrednost glede sledečih podatkov.

#### **81. Spol**

1. moški
2. ženski

#### **82. Nivo v organizaciji**

1. višji in srednji managerji
2. operativni vodje (izključno zadnji nivo vodenja)
3. samostojni strokovni kadri (ki pa nimajo neposredno podrejenih ljudi)
4. izvajalci

#### **83. Staž v organizaciji**

1. do 2 leti
2. od 2 do 5 let
3. od 5 do 10 let
4. od 10 do 20 let
5. nad 20 let

#### **84. Starost**

1. do 30 let
2. od 30 do 40 let
3. od 40 do 50 let
4. nad 50 let

#### **85. Stopnja izobrazbe**

1. dveletna srednja šola ali manj
2. poklicna
3. srednja šola
4. višja šola
5. visoka in več