

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nina Gradišar

**Primerjava orodij za merjenje organizacijske  
klime in zadovoljstva zaposlenih v javnem in  
zasebnem sektorju**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nina Gradišar  
mentor:izr. prof. dr. Marjan Brezovšek  
somentorica: asist. Irena Bačlija

# **Primerjava orodij za merjenje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v javnem in zasebnem sektorju**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

## ZAHVALA

Iskrena hvala:

- mentorju izr. prof. dr. Marjanu Brezovšku za mentorstvo pri diplomskem delu;
- somentorici asist. Ireni Bačlija za spremljanje ter pomoč pri izdelavi diplomskega dela;
- Vesni, Jeleni ter ostalim kolegom in prijateljem na Fakulteti za družbene vede, zaradi katerih ne bom nikoli pozabila študentskih let;
- staršema, sestri Petri in Marku, ki so me podpirali, spodbujali in verjeli vame vsa leta študija.

## **PRIMERJAVA ORODIJ ZA MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME IN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V JAVNEM IN ZASEBNEM SEKTORJU**

V diplomskem delu smo primerjali dve orodji za merjenje organizacijske klime in zadovoljstva v organizacijah, izmed katerih se eno uporablja v organizacijah zasebnega in javnega sektorja, drugo pa le v organizacijah zasebnega sektorja. Glede na njuno podobnost je bil naš cilj dokazati, da v osnovi merita enako, zaradi česar bi lahko obe orodji uporabljali za merjenje organizacijske klime in zadovoljstva v organizacijah obeh sektorjev, še več, dokazati smo želeli, da eno orodje izhaja iz drugega oziroma je njegova kopija.

Diplomsko delo temelji na teoretičnih pojmovnih izhodiščih in študiji primera, v kateri smo temeljito analizirali vprašalnik SiOK in vprašalnik Zlata nit ter ju primerjali. Ugotovili smo, da sta vprašalnika enako strukturirana, da za merjenje organizacijske klime in zadovoljstva uporabljata izredno podobna vprašanja oziroma trditve, in da, kljub nekoliko različnemu poimenovanju, merita enake dimenzije organizacijske klime, ki so, kljub temu da javni in zasebni sektor zavzemata različna področja upravljanja, relevantne za oba.

**Ključne besede:** organizacijska klima, merjenje organizacijske klime, javni sektor, zasebni sektor

## **A COMPARISON OF TOOLS FOR MEASURING ORGANISATIONAL CLIMATE AND SATISFACTION OF EMPLOYEES IN THE PUBLIC AND PRIVATE SECTOR**

In this paper, two tools for measuring organisational climate and satisfaction in organisations were compared. Out of those two, one is used in organisations in the public and private sector, while the other in organisations in the private sector only. Due to their similarity, the goal was to prove that in essence, they measure in the same manner; therefore both tools could be used for measuring organisational climate and satisfaction in organisations in both sectors. Even more, the goal was also to prove that one tool follows from the other and is its copy.

This paper is based on a theoretical basis and a case study, in which SiOK and Zlata nit questionnaires were thoroughly analysed and compared. The results show that the questionnaires share the same structure, that they use exceptionally similar questions or statements for measuring organisational climate and satisfaction, and that despite naming them differently, they measure the same dimensions of organisational climate, which are relevant for both the private and public sector, despite the fact that they cover different fields of management.

**Key words:** organizational climate, measuring of organizational climate, public sector, private sector

# KAZALO

KAZALO SLIK .....	6
KAZALO TABEL.....	6
1 UVOD.....	7
1.1 Hipoteze .....	9
1.2 Metodologija preučevanja.....	10
2 TEORETIČNI DEL .....	12
2.1 Javni in zasebni sektor .....	12
2.2 Upravljanje človeških virov .....	16
2.2.1 Zaposleni v javnem in zasebnem sektorju .....	17
2.3 Organizacijska klima.....	19
2.3.1 Definicije organizacijske klime .....	19
2.3.2 Lastnosti organizacijske klime.....	22
2.3.3 Dimenzije organizacijske klime .....	24
2.3.4 Organizacijska klima in sorodni pojmi .....	27
2.3.5 Proučevanje in merjenje organizacijske klime.....	30
3 EMPIRIČNI DEL.....	32
3.1 Projekt SiOK .....	32
3.1.1 Metodologija projekta SiOK.....	33
3.2 Projekt Zlata nit.....	35
3.2.1 Metodologija projekta Zlata nit .....	37
3.3 Analiza vprašalnikov .....	40
3.3.1 Analiza vprašalnika za ugotavljanje organizacijske klime in zadovoljstva – SiOK.....	40
3.3.2 Analiza vprašalnika za ugotavljanje kakovosti odnosa med zaposlenim in organizacijo – Zlata nit .....	46
3.4 Primerjava vprašalnikov.....	48
4 ZAKLJUČEK .....	50
5 LITERATURA.....	52
6 PRILOGE .....	57
Priloga A: Vprašalnik za ugotavljanje klime in zadovoljstva v organizacijah (SiOK).....	57
Priloga B: Vprašalnik za ugotavljanje kakovosti odnosa med zaposlenim in organizacijo (Zlata nit) .....	62

Priloga C: Intervju z Aniso Faganelj, sodelujočo pri metodologiji projekta Zlata nit.....	64
Priloga Č: Intervju s Sašo Mrak, vodjo projekta Zlata nit .....	67

## **KAZALO SLIK**

Slika 2.1: Model organizacijske kulture, organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih .....	29
Slika 3.1: Pentagram izbora Zlata nit .....	40
Slika 3.2: Področja ugotavljanja zadovoljstva in klime v raziskavi SiOK .....	41

## **KAZALO TABEL**

Tabela 2.1: Razlike med javnim in zasebnim sektorjem.....	15
---	----

# 1 UVOD

Okolje, v katerem delujejo organizacije, se vedno bolj spreminja in postaja bolj in bolj tekmovalno, zato se organizacije s pomočjo različnih materialnih in nematerialnih virov »borijo« za čim večji uspeh in dobre rezultate. Prvi pogoj za delovanje vsake organizacije so seveda materialni, torej finančni viri, vendar so nepogrešljivi tudi nematerialni viri kot na primer znanje, informacije in v zadnjem času še posebej poudarjeni, človeški viri (Pretnar).

Delo zaznamuje življenje večine ljudi, saj vsak povprečen posameznik hodi v službo, v kateri, na svojem delovnem mestu, preživi večino svojega življenja. Razmere in pogoji v katerih opravlja svoje delo, so zato zelo pomembni (Blyton in Turnbull 2004, 3), saj je prav od njih lahko odvisno koliko truda, energije, znanja, spretnosti ... bo posameznik vložil, da bo svoje delo opravil hitro in predvsem učinkovito. Tega se v zadnjem času vedno bolj zavedajo tudi vodilni v organizacijah, zato se trudijo ustvariti pogoje dela, ki bodo zadovoljili potrebe zaposlenih in tako ustvarili zadovoljne zaposlene, ki radi opravljajo svoje delo in tako prispevajo k uspešnosti in učinkovitosti organizacije.

Pomembno je postalo notranje okolje organizacij, odnosi med zaposlenimi, odnosi med vodstvom in zaposlenimi ter zadovoljstvo zaposlenih, torej organizacijska klima in njeno merjenje. Zavedanje o pomenu ustrezne organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih kot o temeljni predpostavki, ki lahko odločujoče vpliva na uspešnost in učinkovitost organizacije, je v zasebnem sektorju prisotno že dalj časa (Rman v Brezovšek in Haček 2004, 80), po besedah Korade Purgove (2004, 52) pa se je z vzpostavitvijo sistema javnih uslužbencev tudi v javnem sektorju v Sloveniji začel priznavati pomen kadrovskega virov in z njim ustrezne organizacijske klime kot predpostavke za uspešnost in učinkovitost, saj učinkovitost neke organizacije lahko predpostavimo takrat, ko v organizaciji izmerimo visoko vrednost organizacijske kulture in klime, ko zaposleni sprejemajo organizacijske cilje in vrednote (Haček in Bačlija 2007, 77). S pojavom novega upravljanja javnega sektorja so se začele dejansko prenašati dobre prakse upravljanja s človeškimi viri iz zasebnega v javni sektor.

Ustvarjanje in (pre)oblikovanje organizacijske kulture in klime ter osebni in strokovni razvoj zaposlenih s pomočjo ustreznih modelov upravljanja s človeškimi viri, so po mnenju Rmana in Lundrove (2003, 110–111) v pomembnem delu povezani s potjo razvoja, uspešnosti in odličnosti organizacij. Partnerski odnos med zaposlenimi in vodstvom v organizaciji odločilno vpliva na dobro poslovanje, saj so zadovoljni zaposleni, ki imajo možnost strokovnega razvoja in so seznanjeni s cilji organizacije in jih prav tako sprejemajo za svoje, veliko bolj motivirani za dobro delo in s tem postanejo ključni dejavnik uspešnosti organizacije.

Ugodna organizacijska klima in visoka stopnja zadovoljstva zaposlenih sta torej pogoja za uspešno in učinkovito organizacijo, kar je glavni razlog, da se vodilni v organizacijah zasebnega in javnega sektorja trudijo ustvariti klimo, v kateri bodo lahko v največji možni meri izkoristili potencialne svojih zaposlenih. Zaradi tega se je s pomočjo raznih orodij začelo meriti organizacijsko klimo in stopnjo (ne)zadovoljstva med zaposlenimi v organizacijah. Rezultati, pridobljeni z merjenjem organizacijske klime in zadovoljstva, pomagajo vodstvu organizacije ustvariti najbolj optimalne pogoje dela.

Vprašalnik SiOK je bil prvo orodje namenjeno merjenju organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v Sloveniji, katerega uporaba je bila sprva namenjena le za organizacije zasebnega sektorja, po nekaj letih pa se je, zaradi pobude s strani organizacij javnega sektorja, uporaba počasi začela širiti tudi na področje le-tega. Periodičnost merjenja organizacijske klime in zadovoljstva s pomočjo vprašalnika SiOK je organizacijam omogočila primerljivost v panogi, spremljanje svojega razvoja po letnih obdobjih in seveda temeljit vpogled v notranje okolje organizacije.

Vprašalnik SiOK je bil šest let edino orodje za merjenje organizacijske klime in zadovoljstva v Sloveniji, dokler se mu ni leta 2007, v okviru projekta Zlata nit, pridružil nov vprašalnik, s pomočjo katerega naj bi iskali najboljšega zaposlovalca v Sloveniji, namenjen pa je izključno organizacijam zasebnega sektorja. Vprašalnik Zlata nit je izredno podoben vprašalniku SiOK, kar načeloma niti ni presenetljivo, glede na to, da sta oba namenjena merjenju organizacijske klime, v oči pa bode dejstvo, da sta vprašalnika sestavljena na



zelo podoben način in iz skorajda identičnih trditev. Vprašamo se torej lahko ali ni vprašalnik Zlata nit le nekoliko preoblikovana verzija vprašalnika SiOK.

V pričujočem diplomskem delu se bomo podrobneje ukvarjali z obema orodjema za merjenje organizacijske klime in zadovoljstva v organizacijah javnega in zasebnega sektorja v Sloveniji. Cilj, ki ga bomo skušali doseči, je analiza in primerjava obeh omenjenih vprašalnikov za merjenje organizacijske klime in zadovoljstva v organizacijah. Ob predpostavki, da je vprašalnik SiOK primeren za merjenje klime in zadovoljstva v zasebnem in javnem sektorju, bomo skušali dokazati, da enako velja tudi za vprašalnik Zlata nit, saj sta si izredno podobna. Prav zaradi te podobnosti bomo tudi skušali dokazati, da je bil vprašalnik SiOK podlaga za nastanek vprašalnika Zlata nit in da je drugi le nekakšna kopija prvega.

Diplomsko delo je razdeljeno na več delov. Začeli bomo z metodološkim okvirom, v katerem je opisan preučevani problem, cilji, ki jih želimo doseči, hipoteze, ki jih bomo preverjali ter raziskovalne metode in tehnike. Sledi poglavje s pojmovno teoretičnimi izhodišči, kot so javni in zasebni sektor, upravljanje s človeškimi viri v obeh sektorjih, organizacijska klima, njene lastnosti in dimenzije ter razmejitve od sorodnih pojmov. Nadaljujemo z empiričnim delom, v katerem je podrobnejša analiza in primerjava dveh vprašalnikov za merjenje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih. Vprašalnika sta bila izbrana z namenom, in sicer zaradi njune podobnosti, ki se nam zdi zanimiva za preučevanje in zaradi katere bomo izhajali iz predpostavke, da je bil prvi osnova za nastanek drugega. Na koncu sledi zaključek v katerem smo preverjali resničnost postavljenih hipotez.

## **1.1 Hipoteze**

Vprašalnik SiOK se v Sloveniji že nekaj let uporablja kot orodje za merjenje organizacijske klime in zadovoljstva v organizacijah javnega in zasebnega sektorja, zaradi česar predpostavljamo, da je njegova metodologija primerna za merjenje v obeh sektorjih. Vprašalnik Zlata nit je sicer namenjen izključno merjenju organizacijske klime v organizacijah zasebnega sektorja, vendar je po našem mnenju, zaradi svoje podobnosti vprašalniku SiOK, primeren tudi za

merjenje organizacijske klime in zadovoljstva v organizacijah javnega sektorja. Še več, menimo, da celo izhaja iz vprašalnika SiOK.

Upoštevajoč ta dejstva, smo si postavili naslednje hipoteze in teze, ki nam bodo pomagale pri preverjanju le-teh:

**Hipoteza 1:** Vprašalnik SiOK je zaradi svoje metodologije primeren za merjenje organizacijske klime in zadovoljstva tako v zasebnem kot v javnem sektorju.

**Hipoteza 2:** Čeprav se vprašalnik Zlata nit uporablja za merjenje organizacijske klime in zadovoljstva izključno v organizacijah zasebnega sektorja, je zaradi svoje metodologije, primeren tudi za uporabo v organizacijah javnega sektorja.

Za pomoč pri preverjanju prvih dveh hipotez, smo si zastavili še naslednjo tezo.

*Teza 1: Dimenzije organizacijske klime, ki jih merita vprašalnika so relevantne tako za javni kot zasebni sektor.*

**Hipoteza 3:** Vprašalnik SiOK je bil podlaga za nastanek vprašalnika Zlata nit.

Tretjo hipotezo bomo preučevali s pomočjo spodnjih tez.

*Teza 2: Vprašalnika imata enako strukturo.*

*Teza 3: Dimenzije organizacijske klime, ki jih meri vprašalnik Zlata nit, so enake dimenzijam organizacijske klime, ki jih meri vprašalnik SiOK.*

*Teza 4: Trditve v vprašalniku Zlata nit so izredno podobne oziroma identične trditvam v vprašalniku SiOK.*

## **1.2 Metodologija preučevanja**

Pri raziskovanju ter potrjevanju hipotez imamo na voljo več različnih **kvalitativnih in kvantitativnih metod in tehnik**, vendar smo se v pričujočem diplomskem delu posluževali le prvih.

Za opredelitev temeljnih izhodišč je bila uporabljena **analiza sekundarnih virov**, pri čemer smo izhajali iz obstoječe relevantne strokovne literature (knjige in članki) ter drugih, preko spleta dostopnih, virov.

Pri oblikovanju teoretične podlage je bila uporabljena tudi **analiza in interpretacija primarnih virov** (pravni predpisi oziroma zakoni), ki pa smo jo v večji meri uporabili v empiričnem delu pri analizi vprašalnikov.

Prav tako je bila uporabljena **deskriptivna metoda**, s pomočjo katere smo obravnavano temo postavili v širši kontekst ter tako opisali stanje in pomen le-te.

Zadnja izmed uporabljenih metod in tehnik je **tehnika družboslovnega intervjuja**, s katero smo dobili informacije, ki v obstoječi literaturi ali na spletu niso dostopne oziroma objavljene. Opravili smo dva intervjuja, in sicer:

- z gospo Aniso Faganelj, sodelujočo pri metodologiji projekta Zlata nit, v torek 7. 4. 2009 ob 15.30 uri v prostorih Mediade, d. o. o., na Vojkovi cesti v Ljubljani ter
- z gospo Sašo Mrak, vodjo projekta Zlata nit, v četrtek 16. 4. 2009 ob 9.00 uri v prostorih časopisne družbe Dnevnik, na Kopitarjevi ulici v Ljubljani.

Podatki, pridobljeni z obema intervjujema, so uporabljeni v empiričnem delu diplomskega dela.

## 2 TEORETIČNI DEL

### 2.1 Javni in zasebni sektor

Dandanes je družba označena z večjim številom sočasno obstoječih institucij, ki jih glede na različne kriterije, kot so na primer vir financiranja, subjekti, status zaposlenih in tako dalje (Kovač 2007, 96), lahko razdelimo v več skupin. Po Kavčiču (1999, 113) ena od klasifikacij upošteva predvsem cilje dejavnosti institucij, način njihovega financiranja in vrste outputov ter tako uvršča institucije v dve veliki področji, in sicer na področje tržnih dejavnosti ter na področje državnih dejavnosti. Prvo področje bi lahko poimenovali tudi tržni (profitni) ali zasebni (privatni) sektor, drugo pa ravno obratno: neprofitni ali javni (državni) sektor. Medtem ko institucije v zasebnem sektorju svoje outpute prodajajo na trgu ter s prodajo svojih proizvodov in storitev pridobivajo prihodek, pa so institucije v javnem sektorju financirane, organizirane in usmerjane s strani države.

Ločevanje med javnim in zasebnim je dobro institucionalizirano v večini držav sveta. Javni sektor obsega vodenja organizacij, ki sodijo v nekaj, kar z drugo besedo imenujemo tudi »država« ali »vlada«, ampak zavedati se moramo, da je koncept javnega sektorja širši od obeh omenjenih in zelo poznanih konceptov. V javni sektor vstopajo vse vrste vladnih aktivnosti na različnih nivojih, vse vrste javnih agencij kot tudi javna regulacija na splošno. Kar je zunaj javnega sektorja, vstopa v zasebni sektor ali civilno družbo. Tu najdemo gospodinjstva in privatna podjetja, čemur rečemo tudi »tržna ekonomija oziroma gospodarstvo«.

V večini držav je velikost obeh sektorjev približno enaka, lahko pa se zgodi, da je v nekaterih državah eden od sektorjev večji od drugega. V zelo malo državah pa dejansko obstaja samo javni ali samo zasebni sektor (Lane 2000, 1–2).

Govorimo torej o mešanem gospodarstvu, v katerem sočasno obstajata in delujeta javni in zasebni sektor, ki se med seboj prepletata, sta povezana in soodvisna (Ferfila 2000, 78) ter tako sestavljata celoto družbenega življenja. Organizacije v obeh sektorjih imajo nekatere skupne lastnosti, na primer: potrebno je upoštevati stranke, vzdrževati osebje čim bolj učinkovito, treba je

upoštevati finančne izdatke, pričakuje se korektno ravnanje in prilagajanje na nepredvidene kompleksnosti, zaščito interesov in zmanjševanje stroškov ter pošten odnos do javnosti (Brejc 2004, 26), vendar sta si sektorja kljub temu v osnovi bistveno različna, čeprav položaj in same karakteristike mej, ki ju ločujejo, postajajo vedno bolj nejasne oziroma zamegljene in prepustne (Kooiman 1993, 4; Rosenbloom in Kravchuk 2005, 5).

Javni sektor si z zasebnim tako deli nekatere lastnosti, ki jih je prevzel predvsem v zadnjih dveh desetletjih z uvedbo novega upravljanja javnega sektorja (NUJS<sup>1</sup>), vendar med njima še vedno obstajajo razlike, ki jih različni avtorji in praksa navajajo različno, od poslanstva in ciljev do načinov financiranja in upravljanja (Lane 1995, 47), zaradi česar nikakor ni na mestu prevzem filozofije enega sektorja za delovanje obeh, ampak je potrebno najprej opredeliti bistvene razlike med njima (Kovač 2000, 174).

Prva razlika med sektorjema je že v **poslanstvu in ciljih** obeh, ki se bistveno razlikujejo. Dolžnost javnega sektorja, da podpira javni interes, da »dela dobro«, pospešuje družbeno blaginjo in zagotavlja enakopravnost vseh ljudi, ga razlikuje od zasebnega sektorja. V javni sferi se zadovoljuje čiste potrebe skupnosti in posamezne potrebe, kjer tržni mehanizmi ne delujejo, medtem ko se v zasebnem sektorju bolj poudarja lastne ekonomske interese ter se teži k večji učinkovitosti, konkurenčnosti in povečevanju profita. Dejavnost v javnem sektorju je tako usmerjena k širšemu spektru ciljev in podvržena večjim omejitvam kot pa v zasebnem sektorju (Starling 1986, 16; Osborne in Gaebler 1993, 20–21; Allison 1994, 21; Peters in Pierre 2003, 16–17; Brezovšek 2004, 30; Kettl in Fesler 2005, 11; Rosenbloom in Kravchuk 2005, 7–8; Kovač 2007, 97). **Gonilo delovanja** v zasebnem sektorju je tako konkurenca oziroma tekmovalnost, medtem ko javni sektor uporablja svoj monopol (Osborne in Gaebler 1993, 20–21), zaradi katerega ima nekatere **možnosti prisile**, ki jih privatni sektor nima, kot na primer pobiranje davkov, pravica zasega privatne lastnine zaradi javne uporabe. V nasprotju s tem vsi procesi in menjave v

---

<sup>1</sup> Ang. New Public Management – NPM. Gre za podjetniški koncept upravljanja javnega sektorja, ki se je v anglo-ameriškem svetu začel uveljavljati v 80. in 90. letih preteklega stoletja, pomeni pa novo paradigmo upravljanja javnega sektorja, ki uvaja pozitivne elemente oziroma aplikabilne managerske metode dela in tržnih (konkurenčnih) mehanizmov iz delovanja in upravljanja zasebnega sektorja v javni sektor ter poudarja usmerjenost k uporabnikom in splošni učinkovitosti (Haček in Bačlija 2007, 34; Kovač 2007, 128).

zasebnem sektorju temeljijo na prostovoljni osnovi (Ferfila 2000, 78). Sektorja se razlikujeta tudi v **finančnih virih**, ki jih v zasebnem sektorju predstavlja kupnina (ko stranke plačujejo za izdelke in storitve), v javnem sektorju pa predvsem davki. Zaradi tega se v javnem sektorju v prvi vrsti trudijo zadovoljiti potrebe tistih, ki mu zagotavljajo največ finančnih virov. Nekatere organizacije javnega sektorja tako dodatne stranke oziroma uporabnike vidijo celo kot dodatno obremenitev in ne priložnost. Situacija v zasebnem sektorju je ravno nasprotna, saj je preživetje le-tega odvisno prav od njegove zmožnosti, da si pridobi in seveda obdrži stranke oziroma kupce (Starling 1986, 17; Osborne in Gaebler 1993, 20–21). **Način vodenja** je naslednja od razlik, saj so organizacije v zasebnem sektorju ponavadi vodene s strani posameznikov, ki svojo kariero posvetijo organizaciji in njeni uspešnosti, medtem ko so organizacije v javnem sektorju navadno vodene s strani relativno neizkušenih ljudi, ki svojo službo opravljajo le določen, relativno kratek čas in zaradi tega v to vodenje ne vložijo vseh svojih znanj in kompetenc (Kettl in Fesler 2005, 11). Morda je ravno to pripeljalo do naslednje razlike, ki se kaže v **(ne)odprtosti navzven**. Javni sektor je demokratičen in odprt, odločanje v njem je zakonsko omejeno in bolj izpostavljeno nadzoru javnosti, zaradi česar deluje počasneje. Nekateri ga opisujejo kot »učinek akvarija« (*ang. business administration in a fishbowl*), saj je njegovo delovanje neprestano na očeh medijev in javnosti, ki so mnenja, da imajo pravico vedeti vse o vsem, kar se dogaja znotraj organizacij javnega sektorja. Nasprotno je zasebni sektor bolj zaprt in manj izpostavljen javnemu ocenjevanju. Odločanje v njem je prosto, odločitve pa se lahko sprejemajo za zaprtimi vrati (Starling 1986, 17; Osborne in Gaebler 1993, 20–21; Allison 1994, 21; Kettl in Fesler 2005, 11). Razlika med sektorjema se kaže tudi v **(ne)zmožnosti merjenja učinkov delovanja**. Zasebni sektor lahko učinke svojega delovanja meri na trgu, v javnem sektorju pa so le redke organizacije, ki lahko ocenijo vrednost svojih outputov v primerjavi s stroški vloženih inputov (Kettl in Fesler 2005, 11).

**Tabela 2.1: Razlike med javnim in zasebnim sektorjem**

<b>Javni sektor</b>	<b>Zasebni sektor</b>
zakonitost in izpolnjevanje več ciljnega poslanstva (enak dostop, pravičnost, varnost)	dobiček, tržni delež
alokacija in redistribucija sredstev proračuna	zaračunavanje produktov in storitev strankam, ki jih je treba poiskati
racionaliziranje	prodaja
spoštovanje zakonov in pravil, normativni okviri delovanja	strateški management
ranljivost delovanja zaradi vpliva politike, ni uveljavljanja dolgoročnih ciljev zaradi menjave političnih sil	interes delničarjev
zelo kompleksno okolje	spremenljiva kompleksnost okolja
zunANJI finančni in politični pritiski	notranji tržni pritiski
nedefinirani cilji in nedefinirana uspešnost	uspešnost določena z dobičkonosnostjo
ni merjenja uspešnosti	merjenje uspešnosti s posledičnimi stimulacijami
javna kolektivna odgovornost	individualna odgovornost
težko določljive ciljne skupine	določanje ciljne skupine s prodajo oziroma nakupom
centralizirana kadrovska politika	upravljanje človeških virov
težavnost investicij zaradi omejenega kapitala in nepredvidljivega obsega bodočih javnih potreb	redno investiranje v skladu s strategijo
ljudje delajo pretežno zaradi nekega cilja, ne samo za preživetje (Drucker 1990, 116)	motiv zaposlenih je pretežno le zaslužek
nagrajevanje po izenačevanju	nagrajevanje po rezultatih
oteženo odpuščanje	odpuščanje ob neuspešnosti
napredovanje po sistemu kariere	napredovanje glede na uspešnost
monopol	konkurenca
slabo opredeljeni cilji	jasen cilj dobička
mandatna imenovanja vodilnih	relativna trajnost mandatov
odprtost za vplive politike	relativna odmaknjenost od politike
predpisi	le nujna regulativa
proračun	zaračunavanje produktov in storitev
zagotavljanje javnih dobrin s teoretično enako dostopnostjo	individualne dobrine po tržnih zakonitostih

Vir: Kovač (2007, 123–125).

Javni in zasebni sektor zavzemata različna področja upravljanja, vsak pa je na svojem področju boljši od drugega. Javni sektor je na primer boljši v vodenju

policije, zagotavljanju enakopravnosti, preprečevanju diskriminacije ali izkoriščanja, zagotavljanju kontinuitete in stabilnosti storitev in zagotavljanju socialne kohezije (na primer mešanje različnih ras in stanov v javnih šolah), medtem ko je zasebni sektor boljši v izvajanju ekonomskih nalog, inovacij, eksperimentov, prilagajanju na hitre spremembe, opuščanju neuspešnih in zastarelih aktivnosti in izvajanju kompleksnih nalog (Osborne in Gaebler 1993, 45–46).

Ne glede na to kateri sektor je uspešnejši na določenem področju, v vsakem primeru so za to njegovo uspešnost v prvi vrsti zaslužni zaposleni, ki so temeljni element vsake organizacije, tako v javnem kot tudi v zasebnem sektorju.

## **2.2 Upravljanje človeških virov**

Vedno več avtorjev ugotavlja, da so zaposleni bistveni del oziroma najpomembnejši dejavnik vsake organizacije, tako v zasebnem kot tudi v javnem sektorju. Brejc (2004, 23) daje lep primer dveh organizacij v javnem in/ali zasebnem sektorju, ki lahko delujeta v podobnem okolju s približno enakimi pogoji in zelo podobno, če ne celo enako tehnologijo za proizvod nekega produkta ali imata zelo podobne pristojnosti, funkcije, število zaposlenih in informacijsko tehnologijo, vendar je ena od organizacij uspešnejša od druge.

Zato v zasebnem in tudi javnem sektorju postaja ustrezno upravljanje s človeškimi viri tista priložnost, ki lahko ob dokaj izenačenih materialnih in tehnoloških resursih posameznih panog in organizacij, predstavlja in ustvarja v delovanju organizacije največjo razliko in njeno konkurenčno prednost na trgu ali v kakovosti, prijaznosti in učinkovitosti (Rman 2004, 137).

Ravnanje oziroma upravljanje s človeškimi/kadrovskimi viri ali management človeških/kadrovskih virov (*ang. Human Resources Management*) je nov pogled na vlogo ljudi v organizaciji, ki ni omejen le na kadrovske službe, ampak se širi na vse ravni vodenja, na zaposlene pa gleda kot na potencial oziroma naložbo in ne kot strošek, zaradi česar tudi govori o človeških/kadrovskih virih. Predstavlja cel sklop dejavnosti v smislu zadovoljitve interesov organizacije in posameznika: načrtovanje kadrovske politike, štipendiranja, zaposlitev in plačne politike, sklepanje pogodb, motiviranje, ocenjevanje delovne uspešnosti,



nagrajevanje, sankcioniranje in podobno (Brejc 2004, 24; Haček in Bačlija 2007, 119–120).

Ravnanje z ljudmi v sodobni organizaciji temelji na splošni usmerjenosti proaktivnih organizacij k akciji, torej k sodelovanju zaposlenih, h globalnemu delovanju in kakovosti (Haček 2001, 82), gre pa v dve osnovni smeri, in sicer usmerjati kadre in njihove zmožnosti k povečevanju učinkovitosti ter obenem v kar največji meri zadovoljevati potrebe zaposlenih. Pri tem seveda ne smemo pojmovati cilja organizacije in potreb zaposlenih kot ločena in izključujoča se, saj je bistvo uspešnega ravnanja s kadrovskimi viri prav združevanje obeh ciljev kot vzajemnih in medsebojno odvisnih (Možina 2002, 4).

Po mnenju Možine (2002, 4) je torej zaposlene potrebno pojmovati kot naložbo za prihodnost, ki bo ob pravilnem ravnanju in razvoju z dvigovanjem storilnosti prinašala organizaciji dolgoročne koristi. To pomeni, da mora biti poslovna etika podjetja naravnana k zadovoljevanju gospodarskih in osebnih potreb zaposlenih, da si je potrebno prizadevati za tako delovno okolje, ki bo zaposlene spodbujalo k razvoju in uporabi njihovih zmožnosti v največji možni meri in da mora biti ravnanje s kadrovskimi viri usmerjeno k nenehnemu usklajevanju potreb in ciljev organizacije ter zaposlenih.

### **2.2.1 Zaposleni v javnem in zasebnem sektorju**

Upravljanje s človeškimi viri je v zasebnem sektorju že kar stalnica in kot že rečeno jih tudi stroka prepozna kot pomembne dejavnike pri doseganju ciljev organizacije, njegove metode pa v skladu s posameznimi doktrinami, ki naj bi omogočale razvoj »dobrega upravljanja« vse bolj prevzema tudi javni sektor (Korade Purg 2004, 52; Rman in projektna skupina 2004, 137). Pri tem se seveda ne sme zanemariti razlik med javnim in zasebnim sektorjem, saj nekatere metode, ki so v zasebnem sektorju dobro sprejete, v javnem odpirajo vprašanja etičnosti.

Po Virantovem (1998, 187–188) mnenju je družbeni položaj javnega uslužbenca<sup>2</sup> bil in še vedno je vsaj v nekaterih pogledih drugačen od položaja osebe zaposlene v zasebnem sektorju. Javni uslužbenec kot del aparata, ki je zadolžen za izvrševanje javnega interesa, opravlja naloge, pomembne za celotno družbeno skupnost. Pomen njegovega dela se v marsičem razlikuje od pomena dela zaposlenega v zasebnem sektorju, še posebej zaradi dejstva, da je vpliv dela javnega uslužbenca širši in ni omejen zgolj na eno organizacijo.

Položaj javnih uslužbencev je specifičen tudi zato, ker se sredstva za njihove plače zagotavljajo iz proračuna in ker učinka njihovega dela skorajda ni mogoče izmeriti, saj organi javne uprave niso izpostavljeni trgu, ki je najboljši pokazatelj uspešnosti in učinkovitosti v zasebnem sektorju. Zadnja posebnost je v tem, da se v javnem sektorju, glede na to, da je delodajalec država, lokalna skupnost ali druga oseba javnega prava, še posebej trudijo varovati vrednoto enake dostopnosti službe za vse, medtem ko je v zasebnem sektorju dopustno prepustiti odločitev o tem, kdo bo dobil službo, subjektivni presoji oziroma odločitvi delodajalca.

O podobnih razlikah med zaposlenimi v javnem in zasebnem sektorju govori tudi Dunlop (Dunlop v Allison 1994, 20–22), ki se osredotoča predvsem na vodilne uslužbenke oziroma managerje in dodaja še nekatere razlike. Vodilni v javnem sektorju so voljeni ali imenovani od nekoga, ki je voljen, njihov motiv delovanja je želja po ponovni izvolitvi, trajanje njihovega delovanja na enem delovnem mestu pa omejeno in relativno kratko, pri čemer imajo postavljene tudi relativno kratke časovne horizonte, ki jim diktirajo politične potrebe in koledar. Nasprotno so v organizacijah zasebnega sektorja volivci le delničarji ali lastnik, motiv delovanja pa je profit, za doseg katerega si vodilni vzamejo več časa, saj svojo službo, v primerjavi z vodilnimi v javnem sektorju opravljajo dlje, tako na isti poziciji kot v isti organizaciji, in ga usmerijo v razvoj trga, inovacije in investicije. Za ocenjevanje in merjenje učinkov dela zaposlenih, je v javnem sektorju zelo malo ali skoraj nič pravil, medtem ko je v zasebnem sektorju uveljavljenih več testov oziroma načinov merjenja, delo vodilnih v javnem

---

<sup>2</sup> Po Zakonu o javnih uslužbencih (Ur. l. RS 63/2007) je javni uslužbenec vsak posameznik, ki sklene delovno razmerje v javnem sektorju. Po tem istem zakonu pa javni sektor sestavljajo: 1. državni organi in uprave samoupravnih lokalnih skupnosti, 2. javne agencije, javni skladi, javni zavodi in javni gospodarski zavodi, 3. druge osebe javnega prava, če so posredni uporabniki državnega proračuna ali proračuna lokalne skupnosti.

sektorju pa je prav tako v veliko večji meri izpostavljeno nadzoru množičnih medijev in javnosti kot v zasebnem sektorju.

Danes zaradi pojava novega upravljanja javnega sektorja obstaja le še nekaj storitev, ki jih je tradicionalno ponujal le javni sektor in jih ne bi ponujal tudi zasebni sektor (na primer policija) in obratno. Vendar kot smo videli med obema sektorjema še vedno obstajajo bistvene razlike, tako v delovanju kot med zaposlenimi, zaradi česar je praktično nemogoče prenesti vse dobre prakse zasebnega v javni sektor. Po mnenju Rmana (2004, 137) pa je prav področje upravljanja s človeškimi viri tisto, ki ima največ možnosti za prenos metod upravljanja iz zasebnega v javni sektor.

## **2.3 Organizacijska klima**

### **2.3.1 Definicije organizacijske klime**

Poznamo več vrst organizacij, za katere se na prvi pogled morda zdi, da se ločijo le po fizični strukturi, vendar temu ni tako. Izredno pomemben element po katerem bi lahko ločevali uspešne organizacije od ne- oziroma manj uspešnih, je njihovo notranje ali delovno okolje, ki ga tvorijo zaposleni v organizaciji. Zaposleni si v tem delovnem okolju na podlagi elementov, kot so sistem nagrajevanj, razporeditev virov, stili poslovanja, avtonomnost pri odločanju, vzorec komuniciranja, delo in delovne razmere ter odnosi, ustvarijo svojo subjektivno podobo o organizaciji (Češnovar 2001, 415), s sprejemanjem delovnih zahtev, z individualnim ravnanjem in medsebojnim učinkovanjem pa ustvarjajo medsebojne odnose ter odnose do organizacije same.

Ti odnosi so pomembni tako za posameznika kot tudi za organizacijo, saj oblikujejo organizacijsko (po Jurmanu (1981, 203) tudi socialno) klimo, ki po omenjenem avtorju »ponazarja odnose med zaposlenimi delavci v delovni organizaciji«. Če so odnosi med zaposlenimi pozitivni, se v okolju oblikuje ugodna klima, ki pri zaposlenih ustvarja živahnost in zaupanje, zaposleni so zadovoljni tako z delom kot s prejemki in posledično visoko produktivni. V nasprotju s tem pa negativni odnosi oblikujejo neugodno klimo, ki ustvarja mrtvilo in nezaupanje, zaposleni so napeti, konfliktni in manj ali celo neproduktivni (Jurman 1981, 203–204). Vsaka organizacija naj bi si zato želela

ustvariti dober, na sodelovanju temelječ odnos med vodstvom in zaposlenimi ter med zaposlenimi samimi, saj »so zadovoljni zaposleni, primerno izobraženi in poučeni o ciljih svojega podjetja, precej bolj motivirani za dobro delo« (Perger 2004).

Po Jurmanu (1981, 204) obstajajo različni dejavniki, od katerih je odvisno kakšni odnosi se bodo oblikovali v organizaciji in na kakšen način bodo prispevali k (ne)ugodni klimi, in sicer: sistem vodenja, cilji delovne organizacije, usklajenost vodenja, usmerjenost ljudi v delovni organizaciji in socialna vloga posameznikov.

Ker so organizacije nestabilne in se nenehno spreminjajo ter prilagajajo okolju, je pomembno kakšne cilje si postavijo za svojo prihodnost. Postavljanje visokih ciljev v zaposlenih prebudi neko osebno rast, ki je pogojena z velikim naporom in odrekanjem, vendar so zaposleni večinoma zadovoljni. V organizacijah, kjer skupni cilji niso jasno postavljeni in izraženi, pa se oblikuje napeto vzdušje in posamezniki niso pripravljeni ničesar žrtvovati, prav nasprotno, budno bodo čuvali svoje položaje in pravice. Taka organizacija nima rasti, obstaja tudi velika nevarnost, da bo šla v stečaj in likvidacijo. Na odnose med zaposlenimi, na večje ali manjše zadovoljstvo z delom, sodelavci in organizacijo, vplivajo tudi vodje na podlagi določenega sistema vodenja ter tako oblikujejo organizacijsko klimo. Vodstvo je običajno v rokah določenega števila ljudi, ki usmerjajo celotno delo, pri tem pa morajo biti pozorni na usklajenost le-tega. Usklajeno vodenje pomeni, da ne prihaja do izgube časa in vložnega dela, saj so vsi časovno pravilno obremenjeni z delom, kar rezultira v ugodni klimi in zadovoljstvu zaposlenih. Zaradi slabe usklajenosti pa prihaja do napak. Delavci niso pravočasno in ustrezno obveščeni o delu, nekateri opravljajo dvojno delo, medtem ko drugi ostajajo brez dela, delo pa lahko celo ostane neopravljeno. Taka neusklajenost med zaposlenimi povzroči spore, ki lahko postopoma prerastejo v neugodno klimo. Dejstvo pa je, da so si tudi zaposleni v organizaciji med seboj različni, imajo namreč različne poglede, mnenja in življenjske cilje, od katerih je odvisno njihovo ravnanje pri delu. Nezanemarljiva je tudi socialna vloga posameznikov, ki je očitna pri zaposlenih, katerih vedenje do sodelavcev je utrjeno in kaže vedno iste značilnosti. Na podlagi socialne vloge ločimo zrele

osebnosti, ki ustvarjajo pozitivno in nezrele osebnosti, ki ustvarjajo negativno socialno klimo (Jurman 1981, 204–212).

Poleg Jurmana so se s pojmom organizacijske klime ukvarjali še številni drugi tuji in slovenski avtorji, med katerimi je eden najpomembnejših Schneider (1990, 383–387), ki organizacijsko klimo definira kot zaznavanje dogodkov, postopkov, procedur in odnosov v družbi, ki jih lahko nagradimo. Skupek omenjenega je poimenoval rutina (routine), nagrajeno vedenje zaposlenih pa nagrada (reward). Rutine in nagrade zaposlenim povedo, kaj organizacija ceni in pričakuje od njih. Šele ko so določene rutine in nagrade, ki organizaciji pripomorejo k doseganju nekega cilja, lahko ocenimo njihov status in pričnemo s spreminjanjem le-teh v prid organizacije.

Gilmer (1969, 60) pravi, da organizacije lahko ločimo tako glede na razlike v njihovi fizični strukturi, kot tudi glede na razlike, ki so povezane s psihološkimi strukturami, torej glede na to, kakšna vedenja in stališča vzbujajo pri ljudeh. Medtem ko so nekateri ljudje zaradi določenih razlogov zadovoljni s svojim delovnim mestom, lahko prav ti isti razlogi pri drugih ljudeh izzovejo nezadovoljstvo. Tako naj bi individualne osebnosti in delovne zahteve v medsebojnem učinkovanju ustvarjale klimo, ki jo avtor definira kot tiste značilnosti, po katerih se organizacija loči od drugih organizacij in ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji, pomembna pa je tako za posameznika kot za organizacijo.

Možina svojo definicijo organizacijske klime povzema po Dubrinu, ki pravi, da je organizacijska klima »izraz, ki opisuje psihološko strukturo organizacije ali njenih delov. Je kvaliteta organizacijskega notranjega okolja, ki jo razlikuje od drugih organizacij. Je rezultat vedenja in politike članov organizacije, je sprejeta pri članih organizacije, je temelj za interpretiranje situacije in služi kot vir pritiska na usmerjanje aktivnosti (Dubrin v Možina 1990, 51).

Po Mesecu (1992) pojem organizacijske klime označuje spremenljive in začasne značilnosti stanja organizacije, sestavljena pa je iz pozitivnih ali negativnih stališč o organizaciji, večje ali manjše stopnje identifikacije z organizacijo, lojalnosti, zadovoljstva ali nezadovoljstva zaposlenih z

organizacijo ter objektivnih indikatorjev kot so fluktuacija, odsotnost z dela, prizadevnost pri delu ipd.

Lipičnik (1998, 74) organizacijsko klimo predstavi kot ozračje v organizaciji, ki naj bi bilo posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vplivajo na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti. Klima zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v združbi in zaradi katerih se združbe med seboj razlikujejo.

Po Rusu (2004, 175–176) je socialna klima vzdušje, ki prevladuje v določeni skupini in ki je neločljivo povezano z ljudmi in njihovimi osebnostnimi značilnostmi (sposobnostmi, značajem, temperamentom, vrednotami, stališči, motivacijo). Na klimo zlasti vplivajo procesi povezani z načini razreševanja različnih konfliktov v skupini ter prava mera sodelovanja in tekmovanja, obravnavamo pa jo lahko tudi z vidika posameznika. Ugodno klimo namreč ustvarjajo zadovoljni posamezniki, le-ti pa so zadovoljni, če so zadovoljene njihove potrebe. Nezadovoljene potrebe se psihološko kažejo kot frustracije, pred katerimi se posamezniki branijo z različnimi obrambnimi mehanizmi. Z analizo teh obrambnih mehanizmov pa lahko sklepamo na socialno klimo v celoti.

Vse zgoraj navedene definicije in ugotovitve lahko strnemo in na kratko zaključimo, da je »organizacijska oziroma psiho-socialna klima percepcija merljivih elementov delovnega okolja, na primer pravil, postopkov, odnosov, dogodkov, ki jih ljudje, ki delajo v tem okolju posredno ali neposredno zaznavajo in ki so zaposlenim psihološko smiselni in pomembni ter imajo vpliv na njihovo vedenje in motivacijo« (Kunšek 2003, 20).

### **2.3.2 Lastnosti organizacijske klime**

Organizacijska klima lahko prežema celotno organizacijo ali pa je prisotna le v določenem sektorju in čeprav je zelo neoprijemljiva je prisotna v celotnem delovnem okolju in tako vpliva na prav vsako stvar, ki se v organizaciji dogaja. Vendar pa tudi klima ni imuna na vplive iz okolja, tj. okolja znotraj organizacije, in tako med pomembnejše lahko štejemo najvišje vodstvo podjetja, zgodovino in tradicijo podjetja, tehnologijo oziroma vrsto storitev, kliente, pričakovanja v

podjetju, informacijski sistem, delovne postopke, uporabo vzpodbud, organizacijo dela ter cilje in vrednote organizacije (Biro Praxis).

Čeprav so si organizacijske klime v organizacijah zelo različne (že prej smo omenili, da organizacije lahko ločujemo tudi po klimah, ki se oblikujejo v njih), ima vsaka organizacijska klima svoje tipične lastnosti (Projekt primerjalnega raziskovanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah).

Ker posamezniki s pomočjo organizacijske klime krepijo svoje ideje, občutke in informacije, ki so skladne z njihovimi prepričanji ter izrivajo občutke in informacije, ki niso skladne z njo, bi kot prvo lastnost organizacijske klime lahko navedli, da jo **oblikujejo zaposleni**, ki pa kot člani neke organizacije oziroma skupine v njej ne morejo začeti iz nič, ampak morajo imeti določena skupna prepričanja in namene, preko katerih razvijejo norme, vrednote in postopke. Zato bi za organizacijsko klimo lahko rekli, da **je niz potrditev**, ki je še posebej močna, kadar ljudje potrebujejo zagotovila in večjo gotovost in da **teži k samopotrditvi**, saj velja dejstvo, da kadar se posamezniki združujejo okrog določenih verovanj in ciljev, lažje dosežejo uresničitev le-teh. Posamezniki si želijo oblikovati pravila in standarde vedenja, ki so okvir za presojo njihovega delovanja, pri čemer pa klima lahko predstavlja okolje, ki izvabi iz pripadnikov skupine vse njihove kvalitete in sistem za nagrajevanje definiranih zadolžitvev. Oblikovanje klime tako predstavlja močan vir motivacije in **nagrajuje dosežke**. Posamezniki ne znajo prav upoštevati klime, dokler ne razumejo, da aktivnosti logično sledijo verovanjem in izročilom, saj se jim zdi logično, da ko razumejo vrednote in izročila kulture, sledijo primeru pravih predstavnikov te klime, pri čemer pa ni pomembno, ali se z vrednotami in izročili klime lahko identificirajo. Naloga organizacijske klime je, da **daje smisel in skladnost pogledov ter identiteto in kontinuiteto**, ki ju lahko ohranja le, če gre za skupna verovanja, ki se, kljub spreminjajočemu se okolju, potrjujejo in izpolnjujejo ter ohranjajo enkratni smisel. Prav tako **predstavlja ravnovesje med nasprotujočimi si vrednotami** v organizaciji, ki morajo doseči določen nivo ravnovesja. Organizacijska klima **je kibernetični sistem**, kar pomeni, da se, ne glede na ovire in prekinitve, usmerja in ohranja v predvideni smeri, pridobiva povratne informacije o spremembah okolja in izvaja ustrezne spremembe smeri in **je vzorec**, in sicer vzorec vedenja, ki se časovno ponavlja in pojavlja na določenih

mestih v organizaciji. Informacija se razdeli po tem vzorcu in vsak košček kateregakoli vzorca vsebuje mikrokozmos celote. **Veže se na komunikacijo**, saj je komunikacija zaradi podobnih izkušenj in informacij lažja in **ima bolj ali manj sinergične učinke**, kar pomeni, da se vrednote med seboj dopolnjujejo oziroma, da gredo različne vrednote znotraj kulture »dobro skupaj« (Projekt primerjalnega raziskovanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah).

### 2.3.3 Dimenzije organizacijske klime

Če želimo spremeniti organizacijsko klimo neke organizacije, jo moramo sprva temeljito proučiti oziroma narediti podrobno analizo, kar po Lipičniku (1998, 75) pomeni, da ugotovimo njene značilne dimenzije, vzroke za njen nastanek in posledice, ki jih ima na vedenje ljudi oziroma uporabo njihovih zmožnosti.

Dimenzije organizacijske klime so tisti faktorji, ki oblikujejo določeno organizacijsko klimo in so vedno prisotni, zato jih ni treba iskati. Vprašati se moramo le katera dimenzija nas zanima, predpostavljati, da le-ta obstaja in nato ugotoviti ali je bistvena za klimo ali ne. Tako na primer ne ugotavljamo ali imajo delavci v organizaciji svoja stališča ali ne, pač pa le kakšna so ta stališča (Lipičnik 1998, 75).

Z dimenzijami organizacijske klime se je ukvarjalo več avtorjev.

Gilmer (1969, 78–84) izpostavi 5 glavnih dimenzij organizacijske klime. Prva je **velikost in oblika organizacije**. Gilmer meni, da je velikost organizacije lahko zavajajoča, saj lahko daje vtis, da je organizacija močna in mogočna samo zato, ker je velika, vendar ima lahko zaradi velikosti probleme pri prilagajanju na spremembe, medtem ko lahko manjša organizacija na tem področju ohrani svojo prožnost. Velikost vpliva na organizacijo poslovanja, komunikacijske mreže in na determinante identifikacijskega procesa z organizacijo. Druga dimenzija je **oblika vodenja**. V hierarhiji vodenja se, kot pri vsaki drugi strukturi, vloge diferencirajo. Nekatera dejstva podpirajo situacijski pristop k vodenju, kar pomeni, da so delavci v majhnih delovnih skupinah, kjer je značilno precejšnje sodelovanje in vzajemna odvisnost, bolj naklonjeni demokratičnim voditeljem, medtem ko so delavci v večjih skupinah, kjer so možnosti za sodelovanje dokaj omejene in je odvisnost nizka, pokazali večjo naklonjenost do avtoritarnega



vodenja. Vsekakor pa je vsako vodenje kombinacija različnih stilov. **Komunikacijska omrežja** so tretja dimenzija organizacijske klime po Gilmerju, ki pravi, da komunikacijski sistem lahko opredelimo z značilnostmi informacij, s predpisi, s katerimi podjetje določa, kako je te informacije treba obravnavati, s predpisi, kako obravnavati informacije, ki se porajajo v samem podjetju in z značilnostmi informacij, ki zapuščajo podjetje. Nefiltrirano komuniciranje in konstruktivno reševanje problemov pomagata ustvariti boljšo klimo za odločanje in ustvarjanje sprememb, izredno pomemben vidik pa je tudi dvosmernost komunikacije. Pri komunikaciji se pojavljajo tudi ovire, kot so na primer organizacijski predpisi ali status posameznika v organizaciji. Za uspešno komunikacijo, ki je temelj dobrega vzdušja, je pomembno, da poznamo dejanska stališča, ki jih imajo ostali o podjetju. **Cilji**, kot predzadnja dimenzija klime, nam razkrivajo način, kako se podjetje loteva svojih notranjih sprememb in kako reagira na zunanje vplive, pri čemer je zelo pomembno, v kolikšni meri podjetje dejansko podpira raziskovalno in razvojno delo. Zadnja dimenzija organizacijske klime po Gilmerju pa so **postopki pri odločanju**, ki zajemajo različne koncepte vedenja oziroma sodelovanje delovnih skupin pri reševanju problemov.

Mesec (1992, 38–39) poudarja 8, po njegovem mnenju, najpomembnejših determinant organizacijske klime. Prve tri, vrednote vodstva, ekonomski pogoji in stil vodenja, se med seboj precej povezujejo oziroma so odvisne druga od druge, saj je **stil vodenja** odvisen od **vrednot vodstva**, ki vplivajo na dejanja in odločitve kar posledično pomeni, da prav tako vplivajo na to ali je organizacija formalna ali neformalna, avtokratska ali participativna, neosebna ali prijazna, in **ekonomskih pogojev** v organizaciji. V primeru dobrih ekonomskih pogojev je vodstvo bolj širokopotezno in odprto, tveganja pa so večja kot pri slabših ekonomskih pogojih. Tudi **velikost** organizacije in njena organizacijska **struktura** sta močno prekrivajoči se dimenziji. Velike organizacije s strogo določenimi pravili delovanja naj bi bile bolj toge in birokratske, kar sicer prinaša večjo učinkovitost, vendar je vzdušje v njih hladno in neosebno. Nasprotno je v manjših organizacijah, zaradi fleksibilnejših postopkov, vzdušje bolj sproščeno in neformalno ter vzpodbuja kreativnost in iniciativnost, vendar je organizacija navadno manj učinkovita. Glede na to, da organizacijsko klimo v organizaciji oblikujejo njeni zaposleni, je le-ta seveda odvisna tudi od njih, torej od

**značilnosti članov** organizacije, natančneje od povprečne starosti zaposlenih, njihove stopnje izobraženosti ter (ne)ambicioznosti. Nenazadnje na oblikovanje klime vpliva tudi sama **narava dela** organizacije, na primer v kmetijstvu, bančništvu, časopisu, založništvu, šolstvu, bolnici, prav tako pa so pomembni odnosi med vodstvom in **sindikati**, ki so lahko sodelovalni ali konfliktni, odvisni pa so od stopnje aktivnosti in stila dela sindikatov.

Za Schneiderja (1996, 9–10) so pomembne dimenzije organizacijske klime 4, in sicer: **narava medsebojnih odnosov**, v okviru katere se ugotavlja ali odnosi v organizaciji temeljijo na zaupanju ali nezaupanju, tekmovanju ali sodelovanju...; **narava hierarhije**, ki ugotavlja ali vodstvo odloča samo, ali so pri odločanju vključeni tisti, ki se jih odločitve tičejo, ali gre v organizaciji za skupinski ali individualističen način dela in ali imajo vodje več ugodnosti kot zaposleni (na primer svoj parkirni prostor); **narava dela**, ki ugotavlja ali delo ponuja nove izzive ali je monotono in dolgočasno ali morajo zaposleni opravljati svoje naloge po nekih predpisih ali imajo določeno mero fleksibilnosti ter ali imajo na voljo vse vire, ki so potrebni za opravljanje njihovih nalog (na primer orodje, informacije ...) in zadnja, **osredotočenost na podporo in nagrade**, v okviru katere se ugotavlja ali so cilji dela znani in se ve kaj podjetje preferira, prijaznost do stranke ali hitrost postopka ter kakšno delovanje je nagrajeno, se daje prednost kakovosti dela oziroma storitev ali kvantiteti le-teh.

James in McIntyre (1996) sta se pri naštevanju osnovnih dimenzij organizacijske klime zgledovala po Lockovem modelu splošnih faktorjev psihološke klime, ki kaže katere štiri osnovne dimenzije določajo percepcijo organizacije pri zaposlenih, ter jih dodatno razdelala. Te dimenzije so **podpora in vzpodbuda vodje**, ki vključuje vpliv hierarhije, psihološki vpliv, zaupanje vodji, podporo vodje, **stres pri delu in pomanjkanje harmonije**, v katero so vključene nejasnost vloge, konfliktna vloga, preobremenitev, konflikti znotraj skupine, identifikacija z organizacijo, upoštevanje in zavedanje managementa, **samostojno delo in delo, ki predstavlja izziv**, kamor sodijo samostojnost pri delu, pomembnost dela, raznolikost dela in izziv pri delu in **sodelovanje delovne skupine in prijateljstvo**, ki vključuje sodelovanje, sloves učinkovitosti skupine, tople in prijateljske odnose (Sabadin in Bajec 2009, 26).

## **2.3.4 Organizacijska klima in sorodni pojmi**

### **2.3.4.1 Organizacijska klima in organizacijska kultura**

Pojma organizacijske klime in organizacijske kulture sta medsebojno zelo povezana, njuna stična točka pa je po Konradu (v Lipičnik 1998, 73) v tem, da oba skušata razlagati neko določeno vedenje ljudi v organizaciji in se zanimata na kakšen način, če sploh, organizacije vplivajo na vedenje svojih članov.

Tudi Kavčič (2005, 17) govori o podobnostih med pojmom, in sicer se po njegovem mnenju oba pojma, tako na ravni organizacije kot tudi na ravni njenih delov, nanašata na karakteristike vedenja v organizaciji. Druga podobnost, ki jo omenjeni avtor izpostavi je, da oba pojma vključujeta veliko skupino raznolikih pojavov, vse od temeljnih domnev pa do konkretnih vzorcev organizacijskega vedenja. Organizacijska klima in organizacijska kultura imata po Kavčiču (2005, 17) tudi skupni problem, saj pojasnjujeta kako vedenjske značilnosti sistema vplivajo na vedenje posameznikov in kako vedenje posameznikov preko daljšega obdobja oblikuje karakteristike organizacijskega sistema.

Vsem podobnostim navkljub pa moramo pojma organizacijske klime in organizacijske kulture strogo ločevati.

Organizacijska kultura je po Mesner-Andolškovi (1995, 10–11) lastnost skupine ali članov organizacije, je določena vrsta skupnih pomenov ali skupen simbolni svet, ki ga imajo člani organizacije. Je neka globlja notranja zavest in determinanta obnašanja zaposlenih, ki je bolj usmerjena v preteklost. Na drugi strani pa je organizacijska klima odsev kulture, ki je namenjena opisovanju sedanjega stanja. Je zaznava posameznih vidikov (notranjega in zunanjega) delovnega okolja, dogodkov, postopkov, pravil in odnosov, ki so članom smiselni in pomembni (Rman in Lunder 2003, 110).

Vsaka organizacija ima svoje vrednote norme in vzorce vedenja, torej lastno organizacijsko kulturo, katere merjenje je namenjeno pravilni izbiri in uvajanju sprememb, in ne primerjavi med organizacijami, saj je le-ta, zaradi edinstvenosti kulture v posameznih organizacijah, nesmiselna. Nasprotno pa so si dimenzije organizacijske klime, torej zaznave, ki jih imajo zaposleni o dogodkih, postopkih, pravilih in odnosih v organizaciji, med različnimi organizacijami podobne in zato primerljive. Merjenje organizacijske klime je

namenjeno povečevanju zadovoljstva zaposlenih v organizaciji in/ali njihove učinkovitosti pri delu.

Pri organizacijski klimi in organizacijski kulturi gre torej za podobna pojava z različnimi cilji. Cilj prve se omejuje na opis organizacijske realnosti, organizacijska klima je zato bolj opisna in nezagodovinska, cilj organizacijske kulture pa je razumevanje vrednot, norm, mnenj, prepričanj, vzorcev vedenja in podobno, zaradi česar se organizacijska kultura ukvarja z bolj objektivnimi pojavi, ki obstajajo tudi, če se jih člani organizacije ne zavedajo (Tašner 2008, 30).

#### ***2.3.4.2 Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih***

Organizacijska klima je percepcija vseh vidikov delovnega okolja, ki so članom organizacije psihološko smiselni oziroma pomembni (dogodki, postopki, pravila, odnosi), zadovoljstvo pa sodi k naravnosti do dela in pomeni pozitivno čustveno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživljanja izkušenj pri delu. Pri zadovoljstvu govorimo o individualni afektivni reakciji na delovno okolje, pri klimi pa o skupni sliki organizacijskega okolja zaposlenih, zaradi česar je referenčni okvir pri njenem raziskovanju organizacija kot celota (Organizacijska klima v Sloveniji. Poročilo za leto 2005).

Vidiki dela, ki jih obravnava zadovoljstvo zaposlenih, so bolj ali manj skladni z dimenzijami organizacijske klime (varnost zaposlitve, višina plač, odnosi s sodelavci ipd.), torej bi lahko rekli, da so razlogi za zadovoljstvo zaposlenih v nekaterih primerih, ali v pozitivnem ali v negativnem smislu, povezani z dimenzijami organizacijske klime. Kot primer lahko navedemo dimenzijo vodenja. Če je stil vodenja v organizaciji demokratičen in so zaposleni vključeni v proces odločanja, to nedvomno povečuje zadovoljstvo zaposlenih. Nasprotno pa avtoritativno vodenje pomeni manjšo vključenost zaposlenih ter s tem povečano stopnjo nezadovoljstva med njimi.

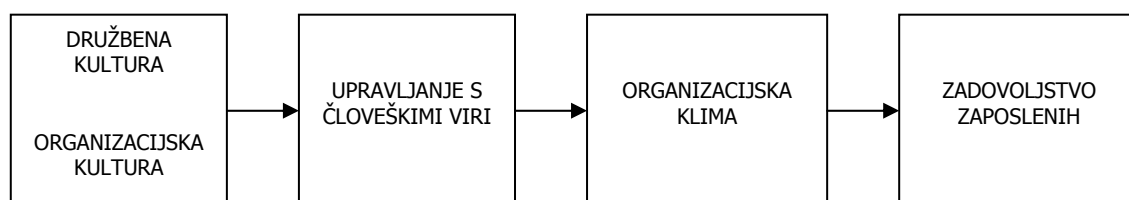
Po Zupanovi (2001, 104) je splošno prepričanje, da zadovoljstvo zaposlenih vodi k večji učinkovitosti. Vodstvo organizacije je torej odgovorno za vzpostavitev in razvijanje sistemov za zagotavljanje zadovoljstva, vendar ne

more biti v celoti odgovorno za zadovoljstvo in dobro počutje zaposlenih (Rman in Lunder 2003, 118), saj gre pri zadovoljstvu za »notranje dojetanje, na katerega vplivajo številni osebni dejavniki. Odvisno je od tega, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednotami. Predvsem je dojetanje zadovoljstva odvisno od tega, kaj je posamezniku pomembno in kaj pričakuje. Nezadovoljen bo torej takrat, ko bo dobil manj kot pričakuje, še posebej, če bo ta razlika največja pri tistem, kar je zanj najpomembnejše« (Zupan 2001, 104).

### **2.3.4.3 Povezave med pojmi organizacijska klima, organizacijska kultura in zadovoljstvo zaposlenih**

Če povezavo med pojmi organizacijska klima, organizacijska kultura in zadovoljstvo zaposlenih zelo poenostavimo, lahko rečemo, da kultura v družbi vpliva na ravnanje z ljudmi pri delu, le-to pa vpliva na klimo in končno na zadovoljstvo zaposlenih z delom (Schneider 1990, 282–307), kar lahko ponazorimo tudi s sliko.

**Slika 2.1: Model organizacijske kulture, organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih**



Vir: Schneider (1990, 289).

Organizacije delujejo v nekem družbenem okolju, ki je sestavljeno iz skupnih mišljenj, vrednot in norm in čeprav obstajajo določene družbene vrednote in norme, ki so skupne večini kultur (na primer plačano delo), se kulture med seboj razlikujejo oziroma bolj poudarjajo določene vrednote. Če se osredotočimo na obravnavano temo, lahko kot primer vzamemo način zaposlovanja, ravnanja z zaposlenimi, nagrajevanja, upokojevanja in podobno, ki se med kulturami lahko bistveno razlikuje (kot dve najbolj nasprotujoči si kulturi lahko vzamemo ameriško in japonsko), kar pa ne pomeni, da v okviru ene družbene kulture ne prihaja do razlik v organizacijski kulturi, prav nasprotno. Razlike v ravnanju z

ljudmi torej lahko pripisujemo razlikam v družbeni in organizacijski kulturi (Gotlib 2005, 14).

Ravnanje z ljudmi pri delu določa vrsto organizacijske klime, klima pa se nanaša na to, kako zaposleni v organizaciji interpretirajo delovno okolje. Interpretacija je do neke mere odvisna od posameznika, vendar skupni delovni pogoji vplivajo na oblikovanje podobnih zaznav, kot jih imajo zaposleni v organizaciji. Zaposlovanje, nagrajevanje, kadrovanje in podobno, so dejavniki ravnanja z ljudmi pri delu in vplivajo na način, kako zaposleni interpretirajo delovno okolje oziroma organizacijsko klimo, kar nadalje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih (Rode 2003, 21).

### **2.3.5 Proučevanje in merjenje organizacijske klime**

Če želimo meriti in morda celo spreminjati organizacijsko klimo v organizaciji, jo moramo najprej proučiti. Proučevanje klime pomeni ugotavljanje njenih značilnih dimenzij, vzrokov za njen nastanek ter posledic, ki jih ima na vedenje ljudi oziroma uporabo njihovih zmogljivosti. Organizacijske klime in s tem tudi njenih dimenzij ni potrebno iskati, saj so, kot smo predhodno že omenili, vedno prisotne, vprašanje je le, katere nas zanimajo. Preden torej začnemo proučevati klimo, moramo razmisliti o njenih dimenzijah, ki povzročajo določeno vedenje pri ljudeh (Lipičnik 1994, 233).

Samo merjenje organizacijske klime, ki se ponavadi izvaja periodično oziroma v določenih časovnih intervalih pa po mnenju Rmana (2004, 90) pomeni predvsem

*spremljanje merljivih ciljev upravljanja s človeškimi viri, ki lahko upravnemu managementu in odločevalcem posreduje pravočasne informacije o dejstvih, ki vplivajo na stopnjo učinkovitosti in možnosti sprememb. Predpostavlja se, da bo brez teh informacij upravni management manj učinkovit, saj bo imel le management, ki bo v organizaciji in med zaposlenimi spremljal vrednost kategorij kot so: stanje kakovosti, motivacije in zavzetost zaposlenih, njihovo pripadnost organizaciji, kvaliteto odnosov, zadovoljstvo z razvojem kariere in*

*sisteme nagrajevanja, vzvode za razvoj učinkovite in uspešne organizacije.*

Če na kratko povzamemo, merjenje organizacijske klime managementu torej pomaga pri pridobivanju povratnih informacij od zaposlenih glede tega kako dobro izpolnjuje potrebe in pričakovanja zaposlenih, ugotovi, če in kje so potrebne kakršnekoli spremembe ter sestavi načrt za izvedbo oziroma realizacijo le-teh.

Klimo lahko merimo na tri glavne načine, in sicer z neformalnimi opisi, ki vsebujejo osebne sodbe o delovanju organizacije in reakcijah članov te organizacije. Podatki so dobljeni na osnovi opazovanj, zapiskov, okrožnic, zaradi česar so zelo subjektivni in nudijo le osnovno informacijo oziroma občutek o klimi v organizaciji. Sistematično zbrana opažanja ljudi znotraj organizacije so drugi način merjenja organizacijske klime, ki pa je tudi precej subjektiven, saj vsak posameznik klimo dojema na svoj način, ki je odvisen od preteklih izkušenj, od okolja iz katerega izhaja in njegovega načina življenja, pri vsem tem pa je pomemben predvsem način kako posameznik zaznava družbo in vlogo, ki jo igra v njej. Tretji in najprimernejši način merjenja organizacijske klime so vprašalniki, v katerih so navedene trditve, glede katerih zaposleni izražajo svojo stopnjo (ne)strinjanja. Rezultate, ki so prikazani po skupinah glede na spol, starost, stopnjo izobrazbe, hierarhični nivo zaposlenih in podobno, je potrebno analizirati, s čimer pridemo do ustreznih sklepov (Gotlib 2005, 16).

Glede na to, da so tema pričujočega diplomskega dela prav vprašalniki za merjenje organizacijske klime, se bomo na tej točki malce bolj posvetili le-tem in razčlenili korake proučevanja klime z vprašalniki po Lipičniku (1994, 235–237).

- **Pripravljalna dela.** Najprej se skuša ugotoviti vse tehnične vidike za proučevanje klime, torej potrebo, možnost financiranja, pripravljenost za sodelovanje in druge.
- **Sestava vprašalnika.** V naslednjem koraku ugotavljamo vsebinske vidike proučevanja klime, kar pomeni, da raziskujemo katere so tiste kritične dimenzije klime v organizaciji, ki jih želimo proučevati ter v obliki trditev uporabiti v vprašalniku.

- **Zbiranje odgovorov.** Gre za tehnično nezahtevno nalogo, saj ljudje le vpisujejo odgovore na postavljene trditve. Potrebno pa je zagotoviti popolno anonimnost anketirancev, saj so odgovori zaradi nezaupanja v tistega, ki odgovore zbira in analizira ter zaradi strahu pred morebitnimi sankcijami ob napačnem razumevanju trditvev, lahko neresnični oziroma anketiranci ugibajo »pravilen odgovor« glede na večino, saj ne želijo odstopati od nje.
- **Analiza odgovorov.** Dobra analiza je potrebna za interpretacijo rezultatov, zato mora biti vprašalnik sestavljen tako, da omogoča ustrezne statične analize, če je le možno večdimenzionalne, čeprav nam tudi enodimenzionalne nudijo vsaj osnoven občutek za organizacijsko klimo.
- **Prezentacija rezultatov.** Na tej točki je previdnost izredno pomembna, saj se rezultati lahko močno razlikujejo od pričakovanj »naročnika raziskave«, kar pomeni, da naročnik situacijo v organizaciji doživlja povsem drugače kot večina. To lahko pomeni, da se klimi še ni prilagodil (spomnimo, da klima predstavlja večinsko doživljanje situacij) ali pa se ji celo noče prilagoditi.
- **Načrtovanje akcij** za spremembo in predvsem izboljšanje organizacijske klime v organizaciji.

## 3 EMPIRIČNI DEL

### 3.1 Projekt SiOK

Leta 2001 so nekatera uspešnejša slovenska podjetja pod sponzorstvom Gospodarske zbornice Slovenije<sup>3</sup> pripravila projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime ter ga poimenovala SiOK (slovenska organizacijska klima). 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. Njegovi temeljni principi so primerljivost, periodičnost in kvantitativnost (Biro Praxis), usklajen pa je s potrebami članskih organizacij na eni strani ter s standardi stroke na drugi (Organizacijska klima v Sloveniji. Poročilo za leto 2005).

Projekt deluje na osnovi članarine, vanj se lahko vključijo vse organizacije iz različnih panog (oblikovale so se že panoge trgovina, banka, javni sektor,

---

<sup>3</sup> Danes Gospodarska zbornica Slovenije pri projektu ne sodeluje več.



storitve in druge), ki si želijo meriti organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih ter izpolnjujejo minimalne članske pogoje.

Pristopijo lahko torej organizacije privatnega in javnega sektorja, ki so pripravljene prispevati k uresničitvi poslanstva in vizije projekta in ki imajo interes za primerjalno raziskovanje organizacijske klime ter katerih minimalno število zaposlenih je deset, minimalno število let delovanja pa tri (Biro Praxis).

Postopek pristopa je enostaven, saj organizacija, ki želi pristopiti, le pošlje izpolnjeno Pristopno izjavo sekretariatu projekta, kateri izjavo preuči, preveri izpolnjevanje minimalnih pogojev ter na podlagi ugotovljenega izda pozitiven ali negativen sklep. Če je sklep pozitiven, se skupaj z njim organizaciji pošlje tudi račun za letno članarino in članstvo začne veljati šele, ko je le-ta plačana. Članstvo se vsako leto avtomatično podaljšuje, če pa ga želi organizacija iz kakršnih koli razlogov prekiniti, mora en mesec pred iztekom le-tega podati pismeno zahtevo za preklic (Biro Praxis).

Število sodelujočih organizacij se je iz leta v leto povečevalo. Leta 2001 je sodelovalo 26 organizacij, leto kasneje 51 organizacij, v letu 2003 se je število sodelujočih organizacij povzpelo na 62, leta 2004 kar na 90, v letu 2005 pa se je projektu pridružila le ena organizacija, torej jih je bilo skupno 91 (Organizacijska klima v Sloveniji. Poročilo za leto 2005).

Sprva so sodelovale le organizacije zasebnega sektorja, leta 2003 pa je bila prvič izvedena raziskava merjenja organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih na podlagi metodologije SiOK tudi v javni upravi, in sicer na Upravni enoti Trebnje. Z raziskavo so želeli ugotoviti kako klima odseva zadovoljstvo zaposlenih ob posegih in zahtevah zunanjega in notranjega okolja in kateri so najbolj kritični elementi klime in zadovoljstva, ki jih je treba izboljšati, da bi se lahko uvedle spremembe v delovanju (Rman 2004, 83).

### **3.1.1 Metodologija projekta SiOK**

Metodologija projekta SiOK je nastala v sodelovanju svetovalcev iz naslednjih svetovalnih podjetij: AT Adria, ITEO – Svetovanje, Biro Praxis, Racio Razvoj in RM PLUS in je relativno preprosta, saj temelji le na enem vprašalniku. V prvih letih se je nekoliko spreminjala, vendar so temeljna izhodišča projekta ves čas

ostala enaka. Z letom 2005 pa se je popolnoma ustalila in ni več doživljala sprememb (Organizacijska klima v Sloveniji. Poročilo za leto 2005).

Pred začetkom projekta v določeni organizaciji se v njej organizirajo priprave nanj, in sicer v obliki delavnic za usposabljanje osebja, ki bo direktno vpleteno v projekt. Pripravi se prilagojen vprašalnik za potrebe konkretne organizacije, ki sodeluje v projektu, pri naročniku pa se za izvedbo raziskave določi tudi projektne vodjo (Bitenc 2007, 3).

Sledi sama izvedba metodologije, ki poteka v petih korakih, in sicer: 1. določitev obsega, dometa in namena raziskave, 2. klasifikacija organizacij, 3. anketiranje, 4. analiza in osnovna interpretacija podatkov, 5. predstavitev rezultatov vsem članom (Biro Praxis).

Vodilna ideja oziroma namen projekta je (Bitenc 2007, 3): 1. strokovno analizirati obstoječe stanje v organizaciji, 2. identificirati prednosti in izzive notranjega okolja, 3. ugotoviti vzroke za obstoječe stanje, 4. poiskati organizaciji prilagojene načine za vplivanje na organizacijsko kulturo, 5. omogočiti primerjavo trendov spreminjanja klime v organizaciji, 6. omogočiti primerjavo klime z drugimi podjetji v Sloveniji in 7. omogočiti primerjavo klime v panogi.

S projektom SiOK se torej skuša ugotoviti stanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v slovenskih organizacijah, z namenom povečanja zavedanja o pomenu klime in ustreznih metod za njen razvoj ter omogočiti primerjavo organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih med organizacijami (Biro Praxis; Organizacijska klima v Sloveniji. Poročilo za leto 2005).

V drugem koraku metodologije se organizacije klasificira po naslednji lestvici (Biro Praxis): 1. regija, 2. število zaposlenih, 3. izobrazbena struktura, 4. dejavnost (osnova je standardna klasifikacija, za potrebe raziskave pa je morda potrebno napraviti grupiranje posameznih šifer), 5. starost organizacije (ne gre za formalen obstoj pravne osebe, ampak za vsebinsko vprašanje tradicije oziroma časa nastajanja klime/kulture), 6. organizacijska oblika (d. d., d. o. o., s. p., organizacija javnega sektorja ...), 7. izvor kapitala (domači, tuji, mešani ...), 8. obseg poslovanja in 9. dodana vrednost na zaposlenega.

Tretji korak je osrednji in najpomembnejši del metodologije, in sicer anketiranje zaposlenih s pomočjo standardiziranega vprašalnika. Nekaj več o vprašalniku bomo povedali v naslednji poglavjih, tu se bomo osredotočili le na samo izvedbo ankete.

Sprva se v organizaciji določi reprezentativni vzorec glede na strukturo zaposlenih, različne nivoje in/ali različne organizacijske enote. Reprezentativni vzorec običajno predstavlja deset odstotkov zaposlenih, vendar, glede na željo naročnika, lahko odstopa navzgor in navzdol<sup>4</sup>. Če organizacija želi pa se lahko anketa izvede pri vseh zaposlenih v organizaciji. Nato se vprašalnike razdeli med zaposlene. Postopek anketiranja poteka skupno in anonimno.

Izpolnjene vprašalnike se vrne nosilcu projekta, ki podatke vnese v sistem in jih obdela. Na podlagi obdelanih podatkov se pripravi preliminarno poročilo v obliki grafov, v katerem so razvidne vse primerjave s prejšnjimi leti, primerjave v panogi in primerjave s celotnim slovenskim povprečjem. Vsaka organizacija tako prejme lastno poročilo o merjenju klime in zadovoljstva zaposlenih z vsemi primerjavami, na osnovi katerega se pripravijo delovni materiali za predstavitve vodstvu. Kasneje so možni tudi razgovori nosilca projekta z vodstvom organizacije, kjer se po želji interpretirajo rezultati, se poiščejo prednosti in slabosti ter ustrezni ukrepi za prihodnost (Bitenc 2007, 4; Biro Praxis).

V zadnjem koraku se na letnem dogodku predstavijo rezultati in analize ter se predajo poročila vsem članom, ki so sodelovali pri projektu (Biro Praxis).

### **3.2 Projekt Zlata nit**

Projekt Zlata nit je nastal v letu 2007 in je nekoliko večji oziroma obširnejši od Projekta SiOK. Gre za medijsko-raziskovalni projekt, ki ga je oblikovala ožja skupina sodelavcev časnika Dnevnik v sodelovanju s strokovnjaki s področja kulture podjetnosti, ustvarjalnosti in inovativnega voditeljstva (glej prilogo Č). Osredotoča se na ugotavljanje kakovosti odnosa med zaposlenimi in

---

<sup>4</sup> Reprezentativni vzorec je odvisen od števila zaposlenih. Predlaga se vzorec vsaj deset odstotkov vseh zaposlenih pri organizacijah nad 1000 zaposlenimi. Vzorec lahko odstopa navzgor, če to želi naročnik, ali navzdol, če organizacija zaposluje manj kot 100 ljudi (Bitenc 2007, 3).

organizacijo, po besedah vodje projekta Saše Mrak (glej prilogo Č) pa je njegov namen promocija podjetniške inovativnosti, spodbujanje prenosa dobrih praks in vrednot, dinamičnega razvoja zaposlenih in organizacij, prispevanje k dvigovanju konkurenčnosti slovenskega gospodarstva in nenazadnje poiskati in izbrati najboljšega zaposlovalca.

Pri organizaciji projekta sodelujejo trije organi, in sicer Organizacijski odbor, Strokovni svet in Izborna komisija.

Organizacijski odbor sestavljajo zaposleni v časopisni družbi Dnevnik, kot partner in soavtor projekta pa nastopa podjetje Mediade d.o.o. (Mrak 2008, 13). Strokovni svet je neodvisni posvetovalni organ, ki sooblikuje metodologijo ter na strokovnem in znanstvenem področju prispeva k razvoju podjetniške miselnosti in promocij dobrih praks pri upravljanju s človeškimi viri. Njegovo delo dopolnjuje skupina zaposlenih, ki jo sestavljajo predstavniki različnih delovnih okolij (Zlata nit 2008). Člani Strokovnega sveta so bili izbrani na podlagi partnerstva, oblikovanja metodologije in interesa strokovne javnosti, za člane Izborne komisije pa so, kot pravi Saša Mrak (glej prilogo Č), povabili najvidnejše predstavnike partnerskih institucij, ki so nosilci verodostojnosti projekta. V njej so predstavniki ključnih interesnih skupin: zaposlovalcev, civilnodružbenih ustanov, akademsko-strokovne javnosti, zaposlenih in množičnih medijev. Njihova naloga je, da na podlagi že pridobljenih podatkov (anketiranje zaposlenih, preverjanje uspešnosti poslovanja, intervjuji z vodstvi) izberejo finaliste, izmed katerih so nato razglašeni zmagovalci.

Pri svojem razvoju se je Zlata nit naslanjala na več domačih in tujih raziskav, kot na primer Employer of the year, Company of the year, Gallupova raziskava o upravljanju talentov, SiOK, Gazela in druge ter ta spoznanja »povezala z drugimi spoznanji ekonomske in poslovnih ved, uporabnimi empiričnimi raziskavami, ki preučujejo značilnosti vrhunskih podjetij, voditeljev in uspešnega upravljanja talentov« (Krajnović 2009, 31–32). Vendar obe sogovornici (glej prilogi C in Č) poudarjata, da so vse že obstoječe projekte in metodologije le preučili, nobena od njih pa ni bila osnova za Zlato nit. Saša Mrak dodaja (glej prilogo Č), da so si le pri metodologiji malce pomagali z metodologijo projekta Gazela.

Trenutno je projekt namenjen le organizacijam v zasebnem sektorju, vendar je v načrtu tudi že širitev v sfero javnega sektorja. Takšen korak po mnenju vodje projekta (glej prilogo Č) zahteva korenite spremembe metodologije oziroma samega vprašalnika za ugotavljanje kakovosti odnosa med zaposlenim in organizacijo, zaradi česar je težko napovedati, kdaj točno bo projekt na voljo tudi organizacijam javnega sektorja.

Sodelovanje v projektu ne predvideva članarine, vanj pa se lahko prijavijo vsa dinamično rastoča podjetja v Sloveniji, ki imajo vsaj deset zaposlenih. Prijava je mogoča preko elektronske prijavnice, ki jo najdemo na spletni strani časnika Dnevnik.

S prijavo se podjetja zavežejo k sodelovanju pri izpolnjevanju vprašalnika o kazalcih upravljanja s človeškimi viri, k izvedbi ankete med zaposlenimi v podjetju ter k poglobljenemu intervjuju z vodilnim managerjem v podjetju. Prav tako imajo sodelujoča podjetja nekatere ugodnosti, kot na primer brezplačno prejemanje časnika Dnevnik v času poteka izbora ter posebne ugodnosti pri naročilu kadrovske objave in pri sklepanju naročniških razmerij za omenjen časnik (Zlata nit 2008).

V prvem letu izvedbe projekta, se je vanj vključilo 133 podjetij, leta 2008 pa 117. Vodilni pri projektu za manjše število prijavljenih navajajo dva poglobljena razloga, in sicer nekatera podjetja želijo delati analizo samo vsakih nekaj let in se zato ne prijavijo vsako leto, druga podjetja pa so se sodelovanju odpovedala zaradi gospodarske krize (Petkovšek 2008).

### **3.2.1 Metodologija projekta Zlata nit**

Metodologija izbora Zlata nit je bila po besedah Anise Faganelj (glej prilogo C) zasnovana posebej za ta projekt in je nastala v sodelovanju s priznanimi teoretiki in praktiki s področja razvoja zaposlenih in organizacije, saj je bil namen v metodologijo vključiti tako teorijo kot tudi prakso. Potekala je po najsodobnejših načelih medorganizacijskega povezovanja in kolektivnega znanja. Na področju zaposlovanja in delovne sile sledi evropskim merilom in težnjam po razvoju inovativne miselnosti, ustvarjalnosti in ekonomije znanja 21. stoletja (Mrak 2009, 17–18).

Snovalci metodologije so prepričani, da obstaja povezava med zadovoljstvom zaposlenih in uspešnostjo podjetja, zaradi česar metodologija najboljšega zaposlovalca ne opredeljuje le po odnosu med zaposlenim in organizacijo, temveč kot merilo upošteva tudi uspeh podjetja. Model tako zajema pet razsežnosti izbora, in sicer: 1. merjenje kakovosti odnosa med zaposlenim in organizacijo, 2. uspešnost podjetja, 3. ugotavljanje voditeljstva organizacije, 4. mnenje širše javnosti – glasovanje bralcev in 5. končna ocena Izborne komisije (glej prilogo C).

Prva faza, ki je hkrati tudi osrednji del izbora zajema merjenje kakovosti odnosa med zaposlenim in organizacijo, ki se meri s posebej za ta projekt oblikovanim vprašalnikom. Vprašalnik je bil oblikovan po nekih smernicah in logičnih zakonitostih ter v zavedanju vseh, ki so pri njegovem oblikovanju sodelovali, da bo namenjen le organizacijam zasebnega sektorja, čemur primerno so zastavljena tudi vprašanja.

Teži se k temu, da bi vprašalnik rešili vsi zaposleni v nekem podjetju, zaradi česar imajo zaposleni tudi možnost reševanja vprašalnikov na dva načina, in sicer elektronsko ali pisno. Le v zelo velikih podjetjih, s tisoč in več zaposlenimi, pride do vzorčenja (glej prilogo C).

Vprašalnik sestavlja 39 vprašanj, ki so razdeljena v šest tematskih sklopov, bolj podrobno pa si jih bomo ogledali v enem od naslednjih poglavij.

Sledi ugotavljanje uspešnosti podjetja, pri katerem se ne upošteva le finančnih kazalcev. Poleg le-teh se na podlagi sistema uravnoteženih kazalnikov (ang. Balanced Scorecard – BSC) z vprašalnikom preverja uspešnost v štirih razsežnostih, in sicer v finančni, trženjski, inovativni in kadrovski (Kuhelj Krajnović in Krmelj 2008, 18). Uravnoteženi sistem kazalnikov ohranja finančno merjenje kot osnovno merilo managerske in poslovne uspešnosti, vendar poudarja celovit skupek kazalnikov, ki trenutno uspešnost pri poslovanju s strankami, na področju notranjih procesov, zaposlenih in sistema, povežejo z dolgoročnim finančnim uspehom (Zlata nit).

Na podlagi prvih dveh faz, se kot povprečje rezultatov iz vprašalnika med zaposlenimi (60 %), BSC vprašalnika (20 %) in finančnih kazalnikov (20 %) sestavi seznam 101 najboljšega zaposlovalca (Kuhelj Krajnović in Krmelj 2008,

18–19), ki predstavljajo finalistke izbora. Z vodilnimi managerji vseh finalistov je, s pomočjo enotnega vprašalnika, sestavljenega iz 21 vprašanj, opravljen intervju. Le-ta se osredotoča na »ugotavljanje edinstvenosti in izjemnosti organizacije, dejavnikov uspeha, motivatorjev razvoja in upravljanja talentov, dobrih praks, inovativnosti, elementov družbene odgovornosti in konkurenčnih prednosti podjetja v prihodnosti« (Kuhelj Krajnović in Krmelj 2008, 19).

Med finalisti izbora za zmagovalca lahko glasujejo tudi bralci, ki so bili bo besedah Anise Faganelj (glej prilogo C) v izbor vključeni zaradi same celovitosti le-tega, saj je »težko« neko podjetje označiti za najboljše, če tega podjetja ne razumemo v kontekstu okolja, v katerem ustvarja. Pomembno je namreč kakšen vpliv ima neko podjetje na svoje okolje in kakšno je mnenje okolja o tem podjetju. Glasovanje je popolnoma enostavno, saj bralci preprosto izrežejo glasovnico iz časnika Dnevnik ter jo pošljejo oziroma glasujejo preko Dnevnikove spletne strani. Bralci so po mnenju sogovornice (glej prilogo C) predstavniki okolja nekega podjetja, ki potrdijo odločitev Izborne komisije, njihovi glasovi pa predstavljajo približno pet odstotkov končne ocene.

Vsi do te točke zbrani rezultati, torej rezultati vprašalnika o kakovosti odnosa med zaposlenim in organizacijo, vprašalnika o uspešnosti podjetja, odgovori pridobljeni v intervjujih in glasovi bralcev, so vhodna informacija za Izborni komisijo, ki odloči o končnem zmagovalcu. Ker v Izborni komisiji med drugimi sedijo tudi člani, ki zasedajo visoke položaje v podjetjih, ki sodelujejo pri projektu, se le-ti vzdržijo pravice do glasovanja, ko se glasuje o podjetju, v katerem so sami zaposleni (glej prilogo C).

Na koncu sledi še javna razglasitev najboljših zaposlovalcev, podelitev priznanj in objava lestvice 101 najboljšega zaposlovalca.

Slika 3.1: Pentagram izbora Zlata nit



Vir: Kuhelj Krajnovič in Krmelj (2008, 17).

Izbor poteka v kategoriji malih, srednjih in velikih podjetij. Traja predvidoma od oktobra tekočega leta, ko podjetja oddajo prijave, do marca naslednjega leta, ko so uradno podeljena priznanja.

### 3.3 Analiza vprašalnikov

#### 3.3.1 Analiza vprašalnika za ugotavljanje organizacijske klime in zadovoljstva – SiOK

Vprašalnik SiOK<sup>5</sup> je razdeljen na tri dele.

Prvi del obsega 69 trditev, ki opisujejo različne vidike organizacije in njenega delovanja (Projekt primerjalnega raziskovanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah 2007) in so razdeljene po posameznih področjih, v štirih sistemih delovanja organizacije:

- **organizacija:** organiziranost, razvoj kariere, nagrajevanje;
- **vodenje:** komuniciranje, informiranje, vodenje, notranji odnosi;
- **kakovost:** iniciativnost, motiviranost, zavzetost, kakovost;
- **razvoj:** poslanstvo, vizija, cilji, učenje, lojalnost, pripadnost (Rman 2004, 81).

<sup>5</sup> Celoten vprašalnik se nahaja v prilogah (Priloga A).



Slika 3.2: Področja ugotavljanja zadovoljstva in klime v raziskavi SiOK



Vir. Rman (2004, 81).

Dimenzije organizacijske klime, ki jih vprašalnik s temi trditvami želi izmeriti so naslednje (Perger 2004):

- **Odnos do kakovosti.** Kakovost je v današnjem času postala zelo pomembna, nanjo pa, vsak pri svojem delu, vplivajo vsi zaposleni v organizaciji. Tako se je v teku razvoja namesto o kontroli kakovosti začelo govoriti o zagotavljanju kakovosti, saj kakovost ni več le prednost, ampak nujnost vsake organizacije, ki si želi zagotoviti svoj obstoj, se razvijati in biti konkurenčna drugim. S trditvami znotraj te dimenzije se torej poskuša ugotoviti ali so standardi in cilji kakovosti v organizaciji ali oddelku jasno zastavljeni, ali se zaposleni zavedajo pomembnosti kakovosti dela in se čutijo odgovorne za kakovost svojega dela, zaradi česar se po svojih močeh trudijo prispevati k doseganju standardov kakovosti.
- **Inovativnost, iniciativnost.** Inovacije in inovativnost niso le stvar vodstva neke organizacije, ampak vseh v njej zaposlenih ljudi, zaradi česar naj bi imeli možnost postavljanja predlogov prav vsi. Dejstvo pa je, da niso vsi zaposleni primerno ozaveščeni o pomenu inovativnosti ali se ne zavedajo, da imajo možnost dajanja predlogov, zato se s pomočjo te dimenzije organizacijske klime meri stopnjo ozaveščenosti oziroma se ugotavlja ali so zaposleni pripravljeni tvegati in skušajo uveljavljati svoje spodbude. Koliko so zaposleni pripravljeni tvegati in uveljavljati svoje pobude je v veliki meri odvisno od odnosa podjetja do napak med preizkušanjem novih načinov dela, zato se v okviru te dimenzije meri tudi odnos vodstva.
- **Motivacija in zavzetost.** Ljudje delujejo zaradi zadovoljevanja svojih potreb, ki v človeku povzročijo napetost, željo, potrebo po delovanju za zadovoljitev potrebe. Hotenje po delovanju, usmerjeno v zadovoljitev potrebe ali izpolnitev

cilja, je motiv, torej je motivirano dejanje usmerjeno delovanje, motivacija pa zbujanje potreb ali zavesti o potrebi ob sočasnem nakazovanju možnih rešitev za njihovo zadovoljitev (Rozman in drugi 1993, 236). Heller in Hendle (2001, 292) motivacijo definirata celo kot »voljo do dela«.

Številni avtorji, med njimi tudi Brejc (2004, 55), poudarjajo, da je motiviranje zaposlenih pomembna sposobnost vodilnega osebja, saj v večini primerov velja, da motivirani posamezniki dosegajo boljše rezultate kot nemotivirani.

S predstavljenimi dimenzijami klime se torej meri zavzetost zaposlenih za svoje delo in ali so pripravljeni na dodaten napor na delovnem mestu. Ugotavlja se ali je v organizaciji dobro opravljeno delo primerno cenjeno, ali so zaposleni ustrezno pohvaljeni za dobre delovne rezultate in kako zaposleni dojemajo zahteve glede delovne uspešnosti.

- **Pripadnost organizaciji.** V okviru te dimenzije so v vprašalnik vključene trditve o varnosti zaposlitve, o ugledu, ki ga ima organizacija v okolici in odnos zaposlenih do organizacije. Organizacije se morajo zavedati, da je današnja družba bolj mobilna in odprta za spremembe kot kadarkoli do zdaj in da je konkurenca med delodajalci vedno večja. S tem so tudi zahteve zaposlenih postale vedno večje, saj uspešnim delavcem konkurenčna podjetja ponujajo boljše pogoje. Želja vsake uspešne organizacije pa bi morala biti zadržati kader, ki je sposoben in v katerem vidijo dolgoročne možnosti razvoja, zato je pomembno, da ustvarijo delovne pogoje, v katerih zaposleni najdejo svoj smisel in jim uspe zadovoljiti svoje potrebe (Zupan 2001, 40). Zadovoljni zaposleni, ki radi hodijo na svoje delovno mesto in so ponosni, da delajo v svoji organizaciji, bodo namreč bolj verjetno organizaciji stali ob strani tudi v času krize in poslovnih težav ter ji pomagali, s čimer pa si organizacija tudi povečuje svoj ugled v okolju.

- **Notranji odnosi.** Ta dimenzija klime se ukvarja z naravo notranjih odnosov, torej medsebojnih odnosov, ki jo Mesner Andolškova (1995, 78) imenuje tudi primeren način medsebojnega komuniciranja in delovanja. Ugotavlja kakšna vrsta odnosov se vzpostavlja pri opravljanju dela. So to pozitivni odnosi, temelječi na zaupanju, odkritosti, sodelovanju in zavzetosti za reševanje konfliktov, ki se rešujejo v skupno korist, ali so odnosi tekmovalni, torej negativni odnosi, ki so pogojeni z nezaupanjem, z različnimi mnenji, stališči in vrednotami. Pomembni so seveda tudi odnosi med vodstvom in zaposlenimi, saj bo le sodelovanje zaposlenih in managementa, kjer bo delo podrejenih

cenjeno, kjer si bodo medsebojno zaupali ter konstruktivno reševali konflikte, ustvarilo dobro klimo (Florjančič in Vukovič 1998, 147).

- **Vodenje.** Rozman, Kovač in Koletnik (1993, 197) definirajo vodenje kot sposobnost vplivanja na druge ljudi, da sodelujejo v prizadevanjih za doseganje skupnih ciljev. V organizacijah so ponavadi vodilne osebnosti tiste, ki na podlagi svojega načina vodenja, ki je lahko avtoritativen ali participativni, oblikujejo medsebojne odnose, zaradi česar se dimenziji notranjih odnosov in vodenja močno prekrivata. Znotraj te dimenzije se ugotavlja kakšen je način vodenja v organizaciji, v kolikšni meri so zaposleni samostojni pri opravljanju svojega dela in kakšno odgovornost sprejemajo. Prav tako se ugotavlja v kolikšni meri se nadrejeni pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela in ali sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.

Notranji odnosi so nedvomno boljši pri participativnem načinu vodenja, kar pomeni, da se v tem primeru oblikuje tudi bolj ugodna organizacijska klima. Na klimo v organizaciji pa pomembno vpliva tudi usklajenost vodenja, saj le urejenost pomeni ugodno socialno klimo in s tem zadovoljstvo zaposlenih (Jurman 1985, 205).

- **Strokovna usposobljenost in učenje.** Znanje pomeni ključni dejavnik konkurenčnosti, saj le učeča se družba »preživi« v neusmiljenih pogojih konkurence, zaradi česar organizacije veliko časa in sredstev namenijo za razne programe izobraževanja in usposabljanja zaposlenih in tako skrbijo za prenos znanja med njimi (Gotlib 2005, 23–24).

Trevnova (1998, 93–94) je prepričana, da se morajo zaposleni v vseh organizacijah učiti, saj je po njenem mnenju učenje proces, s katerim se organizacija prilagaja vedno bolj spreminjajočemu okolju. Temeljni cilj usposabljanja je v dodajanju vrednosti najpomembnejšemu viru organizacije, torej zaposlenim, da bi s tem omogočili ali pripomogli k doseganju njenega smotra in temeljnih ciljev.

V okviru vprašalnika SiOK se s to dimenzijo ugotavlja ali organizacija zaposlenim nudi potrebna usposabljanja, kakšna so le-ta ter ali se pri usposabljanjih upošteva tudi želje zaposlenih. Pomembno je tudi ali so v organizaciji zaposleni ljudje, ki so za svoje delo ustrezno usposobljeni in ali se zaposleni lahko učijo drug od drugega.

- **Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev.** Vizija je idealizirana, zelena slika podjetja v prihodnosti. Njen namen je prikazati uresničljive sanje na eni strani,

po drugi strani pa mora motivirati zaposlene v podjetju, da se bodo trudili za uresničitev teh sanj. Poslanstvo podjetja določa bistvo poslovanja podjetja, obravnava temeljna prepričanja in vrednote ter prihodnost poslovanja tako, da loči podjetje od vseh drugih. Poslanstvo določa razpoloženje, kulturo poslovanja in omogoča identifikacijo delavcev v organizaciji. Le če zaposleni poznajo in sodelujejo pri postavljanju in uresničevanju ciljev, vizije, strategije in verjamejo v uspeh, so pripravljeni dograjevati svoje znanje, spreminjati lastne in utečene načine razmišljanja ter obnašanja pri delu (Rozman 1993, 128–135).

S to dimenzijo se ugotavlja ali sta v organizaciji oblikovana poslanstvo in vizija ter postavljeni realni cilji, ki so znani vsem in pri postavljanju katerih so, poleg vodij, sodelovali tudi ostali zaposleni, ki te cilje, poslanstvo in vizijo sprejemajo za svoje.

- **Organiziranost.** Če organizacija želi biti uspešna, mora poskrbeti za usklajeno delovanje celotnega področja njene dejavnosti. Organiziranje torej pomeni vzpostavljanje razmerij in struktur, v katerih bo organizacija poslovala kar se da uspešno (Rozman in drugi 1993, 129). Ta razmerja in strukture se merijo z dimenzijo organiziranosti, v okviru katere se ugotavlja ali zaposleni morajo razumejo svoj položaj v organizacijski shemi, ali so zadolžitve jasno opredeljene in imajo zaposleni jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu. Ali so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih in se odločitve vodij sprejemajo pravočasno.

- **Notranje komuniciranje in informiranje.** Komunikacija v organizaciji je po Brejcu (2004, 93) pretok informacij v organizacijski strukturi, Možina (1992, 95) pa meni, da obstaja in je potrebna v vsaki organizaciji. S komuniciranjem se izmenjujejo informacije, znanje in izkušnje med vpletenimi posamezniki. Notranje komuniciranje pomaga zaposlenim razumeti poslovanje organizacije in spoznati, kako bi sami lahko doprinesli k njenemu uspehu, zato je nujno, da so zaposleni seznanjeni z načrti, politiko in cilji organizacije. Na ta način organizacija doseže večjo pripadnost in motiviranost zaposlenih (Rozman 2000, 25).

V SiOK vprašalniku se kakovost komuniciranja ugotavlja s trditvami preko katerih se anketirance sprašuje ali so delovni sestanki redni in komunikacija med vodji in zaposlenimi sproščena prijateljska in enakopravna, ali od nadrejenih in od drugih enot oziroma oddelkov dobijo dovolj informacij za dobro opravljanje dela in ali so le-te posredovane na razumljiv način.

- **Nagrajevanje.** Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti in tudi glede na njihovo tržno ceno. Vključuje finančne nagrade in ugodnosti pri delu ter nefinančne nagrade (priznanje, pohvale, dosežke, osebni razvoj...) in pogosto tudi sistem nagrajevanja uspešnosti. Posebno pozornost je potrebno nameniti učinkom, ki jih ima sistem nagrajevanja za vedenje posameznikov kot tudi organizacije, zato se s to dimenzijo klime meri mnenje o ustreznosti razmerij plač med zaposlenimi in njihovo enakovrednostjo ravni plač na tržišču. Ugotavlja se ali se uspešnost vrednoti po dogovorjenih ciljnih in standardih ter ali obstajajo in kakšne so nagrade oziroma stimulacije za dobro opravljeno delo in kazni oziroma graje za slabo opravljeno delo.

- **Razvoj kariere.** Kariera je po Lipičniku (1998, 180) načrtovano ali nenačrtovano zaporedje dela ali aktivnosti, ki vključuje elemente napredovanja (po subjektivnem občutku), samouresničevanja in osebnega razvoja v določenem definiranem času, za njeno oblikovanje, načrtovanje in realizacijo pa si prizadevata tako organizacija kot tudi posameznik v njej, saj planiranje kariere obema prinaša določene prednosti. Organizacija si s planiranjem kariere posameznikov pomaga pridobivati in zadržati sposobne ljudi ter si tako zagotavlja potrebna znanja, posameznikom oziroma zaposlenim pa planiranje kariere nudi rast in razvoj ter znižuje njihove frustracije (Rozman in drugi 1993, 199–200).

S to dimenzijo organizacijske klime se ugotavlja ali so zaposleni zadovoljni z osebnim razvojem ter možnostjo napredovanja v organizaciji ter ali so kriteriji za napredovanje pravzaprav jasni vsem zaposlenim. Ugotavlja se ali se zaposlene spodbuja k samoiniciativnosti in samostojnosti.

Tem trditvam so dodana še dodatna vprašanja o sistemih in primerjalna vprašanja, ki se nanašajo na »globalno oceno uspešnosti organizacije in njenega posloводства v relativnem (primerjava v slovenskih razmerah) in absolutnem smislu (Projekt primerjalnega raziskovanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah 2007).

Drugi del vprašalnika sestoji iz 11 trditev, ki se nanašajo na zadovoljstvo pri delu. Zadovoljstvo pri delu je prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na

temelju izpolnitve njegovih pričakovanj, povezanih z delom (Treven 1998, 131), pričakovanja delavcev pa so različna, zato mora delodajalec na delovnem mestu zagotoviti razmere, ki zadovoljujejo tako biološke kot tudi fizične potrebe delavcev. S temi enajstimi trditvami se meri zadovoljstvo posameznika z različnimi vidiki njegovega dela: z delom samim, z vodstvom, s sodelavci, z nadrejenim, s plačo, z delovnimi pogoji in podobno (Organizacijska klima v Sloveniji. Poročilo za leto 2005).

V vsakem od omenjenih delov vprašalnika je petstopenjska lestvica (Likertova lestvica), s pomočjo katere zaposleni izrazijo svoje (ne)strinjanje s postavljenimi trditvami v prvem delu vprašalnika (1 – sploh se ne strinjam, 2 – delno se strinjam, 3 – niti da niti ne, 4 – večinoma se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam) oziroma vidike zadovoljstva z delom v njegovem drugem delu (1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – srednje zadovoljen, 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen).

Na koncu vprašalnika, v njegovem tretjem delu, so vprašanja, ki se nanašajo na demografske značilnosti anketirancev, torej spol, starost, nivo in staž v organizaciji ter stopnja izobrazbe.

### **3.3.2 Analiza vprašalnika za ugotavljanje kakovosti odnosa med zaposlenim in organizacijo – Zlata nit**

Vprašalnik o kakovosti odnosa med zaposlenim in organizacijo je sestavljen iz 39 trditev, ki merijo spodaj naštetih dimenzij organizacijske klime.

- **Temeljni odnos med podjetjem in zaposlenim.** Organizacija ne more biti uspešna pri zadovoljevanju potreb in vzpostavljanju odnosov z zunanjim okoljem, če prej ne vzpostavi recipročnih odnosov oziroma ne zadovolji potreb svojih zaposlenih (Podnar 2008, 33). Odnosi med organizacijo in zaposlenimi so torej bistveni. Trditve v okviru te dimenzije ugotavljajo ali se zaposleni v podjetju počutijo varne, ali razumejo kaj se od njih pričakuje pri delu, ali imajo ustrezna sredstva za doseganje postavljenih ciljev, ali je njihov prispevek k uspehu podjetja ustrezno nagrajen ter ali jim delo v organizaciji daje več kot le denarno plačilo.
- **Vloga in kakovost dela posameznika v podjetju.** Predanost podjetju je izredno pomembna, saj le zaposleni, ki trdno verjamejo v vizijo in cilje podjetja,

z veseljem opravljajo svoje delo in tako doprinesejo k uspešnosti celotnega podjetja. S to dimenzijo se od zaposlenih skuša ugotoviti ali jim je vseeno kako se dela v podjetju, ali je v podjetju kaj po nepotrebnem izgubljenega časa, denarja in energije, ali pri svojem delu uživajo, ali so naloge, ko si jim zaupane prezahtevne, ali imajo možnost pokazati vse svoje sposobnosti, ali jim delo nudi občutek uspeha, ali se zavedajo vpliva svojega dela na delo svojih sodelavcev in ali so v zadnjem mesecu od nadrejenega dobili pohvalo za dobro opravljeno delo.

- **Značilnost organizacijske kulture, klime in medsebojnih odnosov.** Tu se preučuje odnose in komuniciranje med zaposlenimi ter med zaposlenimi in vodstvom. Odnos s sodelavci, še posebej tistimi najbližjimi, je zelo pomemben, saj lahko neugodna klima zniža produktivnost zaposlenih, kar se kaže tudi v slabši uspešnosti podjetja.

Zaposlene se sprašuje ali so ponosni, da so člani podjetja, ali pri delu vladajo kolegialni odnosi, ali so veseli, ko sodelavcem nekaj uspe in ali v podjetju napredujejo pravi ljudje. Glede vodstva se vprašanja nanašajo na razumevanje le-tega za zasebno življenje zaposlenih, ali je komuniciranje z zaposlenimi odkrito in spoštljivo in ali vodstvo s svojimi dejanji zaposlenim daje dober zgled.

- **Podjetnost in inovativnost.** Podpora vrhnjega managementa, avtonomija na delovnem mestu, čas, ki ga lahko zaposleni namenijo razvojnemu delu na delovnem mestu ter druga organizacijska pravila in omejitve bistveno vplivajo na oblikovanje vzpodbudnega delovnega okolja (Drnovšek 2008, 24), zato se ta dimenzija povezuje z naslednjo, v njenem okviru pa se ugotavlja samostojnost zaposlenih pri organizaciji in opravljanju svojega dela ter izbiri sredstev in načinov za doseganje zastavljenih ciljev ter ali zaposleni pri svojem delu lahko prispevajo k izboljšavam in novim pristopom. Ugotavlja se odnos organizacije do novih pobud, idej in predlogov, tveganih projektov, učenja in učenja na napakah, saj tudi motiviranje in spodbujanje k učenju in izpopolnjevanju pozitivno prispevata k inovativnosti organizacij (Drnovšek 2008, 26).

- **Kakovost delovnega okolja.** Oblikovanje in negovanje vzpodbudnega delovnega okolja je eden ključnih dejavnikov uspeha in konkurenčnosti organizacije, velika spodbuda pri delu pa je tudi svoboda v organiziranju lastnega delovnega časa in določanju tempa doseganja zastavljenih ciljev (Drnovšek 2008, 25), zato se s to dimenzijo ugotavlja zadovoljstvo zaposlenih z dolžino in razporeditvijo delovnega časa, s tempom dela in dolžino rokov za

doseganje postavljenih ciljev. Zaposlene se prav tako sprašuje ali imajo morda osebno izkušnjo z diskriminacijo pri delu v organizaciji.

- **Osebna rast in razvoj.** Trditve znotraj te dimenzije se nanašajo na razvoj in napredek zaposlenih v organizaciji. Ugotavlja namreč ali so se imeli zaposleni v zadnjem letu v organizaciji priložnost veliko naučiti, ali je v njihovem delovnem okolju oseba, ki spodbuja njihov razvoj in ali so imeli v zadnjem letu v organizaciji pogovor o svojem napredku. Prav tako se zaposlene sprašuje, ali menijo, da jim zaposlitev v organizaciji povečuje možnosti za zaposlitev drugje.

Poleg vsakega sklopa trditev je petstopenjska lestvica, s pomočjo katere zaposleni, z ocenami od ena do pet, izrazijo svoje (ne)strinjanje s postavljenimi trditvami, pri čemer ocena ena pomeni, da trditev sploh ne drži, ocena pet pa, da povsem drži. Če anketiranec glede postavljene trditve ne more izraziti svojega (ne)strinjanja (na primer zaradi nepoznavanja področja oziroma tematike in podobno), lahko izbere možnost šest – ne vem, ne morem oceniti.

39 trditvam sledi vprašanje, ki od anketirancev želi izvedeti, v katerem podjetju bi najraje delali, če bi imeli prosto izbiro, na koncu vprašalnika pa so, podobno kot v vprašalniku SiOK, demografska vprašanja: spol, starost, izobrazba, vrst delovnega mesta in čas trajanja zaposlitve v podjetju.

### **3.4 Primerjava vprašalnikov**

Vprašalnika sta si že na prvi pogled izredno podobna, kar velja tudi za njuno strukturo, ki je pri obeh načeloma enaka, saj sta oba vprašalnika sestavljena iz trditev, poleg katerih je večstopenjska lestvica s pomočjo katere zaposleni izrazijo svojo stopnjo (ne)strinjanja s postavljenimi trditvami, na koncu obeh vprašalnikov pa so demografska vprašanja, ki se v obeh vprašalnikih nanašajo na spol, starost in izobrazbo zaposlenih ter njihovim položajem v organizaciji. Edina vidna razlika v strukturi vprašalnikov je poseben del, ki se ukvarja z zadovoljstvom zaposlenih z določenimi vidiki dela v vprašalniku SiOK, medtem ko so vidiki zadovoljstva z delom v vprašalniku Zlata nit zajeti že med trditvami, ki merijo posamezne dimenzije organizacijske klime. Vendar v osnovi merita enako, kar potrjuje tudi dejstvo, da, kljub rahlo različnemu poimenovanju le-teh, merita enake dimenzije organizacijske klime, pri čemer se poslužujeta podobnih ali celo enakih trditev, gre le za to razliko, da so dimenzije v vprašalniku SiOK



bolj razčlenjene. Oba vprašalnika torej merita odnose v organizaciji, tako med zaposlenimi kot med zaposlenimi in vodstvom ter odnose zaposlenih do organizacije. Ukvarjata se z organiziranostjo organizacije, njenim sprejemanjem inovativnosti, načinom komuniciranja znotraj nje, z nagrajevanjem in motiviranjem zaposlenih, z njihovo vlogo v organizaciji ter možnostjo njihove osebne rasti in razvoja oziroma razvoja kariere.

Kot smo že omenili sta vprašalnika sestavljena iz izredno podobnih, če ne celo enakih trditvev. Nekatere podobnosti med trditvami so izredno očitne, na primer »Zaposleni imajo jasno predstavo o tem kaj se od njih pričakuje pri delu.« (glej prilogo A) in »Jasno mi je kaj se od mene pričakuje pri delu.« (glej prilogo B) ali »V naši Organizaciji imam vsaj enkrat letno strukturiran (temeljito) razgovor s svojim vodjem.« (glej prilogo A) in »V zadnjem letu sem imel/a v podjetju pogovor o mojem napredku.« (glej prilogo B) ali »V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi – ne le naši vodje.« (glej prilogo A) in »Pri svojem delu lahko prispevam k izboljšavam in novim pristopom.« (glej prilogo B) ali »Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz. zagotovljena.« (glej prilogo A) in »V podjetju se počutim varnega/no.« (glej prilogo B) ali »Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.« (glej prilogo A) in »Ponosen/na sem, da sem član našega podjetja.« (glej prilogo B) ali »Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.« (glej prilogo A) in »Svoje delo samostojno načrtujem.« (glej prilogo B).

Zaradi nekoliko drugačne strukture med vprašalnikoma, je nekaj podobnosti med trditvami zabrisanih. Vprašalnik SiOK se z zadovoljstvom zaposlenih ukvarja v posebnem delu vprašalnika, na primer z zadovoljstvom z delom, z vodstvom organizacije, z delovnim časom (glej prilogo A). Trditve glede zadovoljstva s temi vidiki dela so zajete tudi v vprašalniku Zlata nit, vendar so malce bolj razčlenjene in drugače oblikovane, na primer »Naloge, ki so mi zaupane so zame prezahtevne.«, ali »Pri delu v tem podjetju uživam.«, ali »Moj delovni čas je predolg.«, ali »Vodstvo s svojimi dejanji zaposlenim daje dober zgled.«, ali »Komunikacija vodstva izkazuje spoštovanje do zaposlenega.«, ali »Razporeditev delovnega časa mi ustreza.«, ali »Moj delovni čas je predolg.« (glej prilogo B), vendar še vseeno merijo stopnjo zadovoljstva z enakimi vidiki dela.

## 4 ZAKLJUČEK

V diplomskem delu smo se ukvarjali z orodji za merjenje organizacijske klime in zadovoljstva v organizacijah javnega in zasebnega sektorja v Sloveniji. Naš cilj je bil analizirati obe orodji, ugotoviti ali sta primerni za uporabo v obeh sektorjih in dokazati, da zaradi izredne podobnosti med njima, vprašalnik Zlata nit izhaja iz vprašalnika SiOK. Postavili smo si tri hipoteze in štiri teze, ki so nam bile v pomoč pri preverjanju hipotez.

Na podlagi analize vprašalnikov smo ugotovili, da oba merita enake dimenzije organizacijske klime, in sicer temeljne odnose v organizaciji (tako med zaposlenimi kot med zaposlenimi in vodstvom), vlogo zaposlenih v organizaciji in njihovo pripadnost le-tej, poznavanje poslanstva in ciljev organizacije, kakovost, motiviranje, nagrajevanje, organiziranost, inovativnost, komuniciranje, razvoj kariere, delovno okolje ..., ki so, kljub temu, da javni in zasebni sektor zavzemata različna področja upravljanja, relevantne za oba.

Odnosi so bistvenega pomena za zaposlene v organizacijah obeh sektorjev, saj le pozitivni odnosi pomenijo ugodno klimo, zadovoljne zaposlene in njihovo učinkovito delo. Zaposleni, ki svoje delo opravljajo le zaradi zaslužka in v njem ne vidijo dodane vrednosti, so neučinkoviti tako v javnem kot v zasebnem sektorju, saj njihovo delo ne odraža pomembne kakovosti. Svoje delo opravljajo avtomatično, brez vlaganja dodatne energije, znanja, spretnosti in inovativnosti. V obeh sektorjih sta torej pomembni tudi dimenziji pripadnosti organizaciji ter poznavanja in sprejemanja njenega poslanstva in ciljev in z njima povezani dimenziji motiviranja in nagrajevanja zaposlenih, ki naj ne bi temeljilo le na finančnih spodbudah in nagradah. Pomembne so pohvale s strani nadrejenih, spodbujanje k dajanju novih predlogov, možnost zaposlenih, da pokažejo vse svoje sposobnosti, spodbujanje zaposlenih k učenju, predlaganju novih načinov dela, možnost osebne rasti in razvoja zaposlenih. Le zaposleni, ki bodo razumeli svoj položaj v organizaciji, ki bodo imeli občutek, da v njej niso le številka, ampak je inovativnost dobro sprejeta, bodo v organizaciji zadovoljni in se bodo še dodatno trudili za dobro opravljeno delo, kar je izrednega pomena za oba sektorja, torej je v obeh pomembna tudi dimenzija organiziranosti v organizaciji. Nedvomno je v obeh sektorjih za dobro opravljanje dela

pomembna tudi odkrita, sproščena, razumljiva in nemotena komunikacija, ki vsebuje dovolj informacij. Brez rednega in nemotenega pretoka informacij namreč ne more delati na primer ne zdravnik v zdravstvenem domu, ne komercialist v zasebnem podjetju. Prvi, na primer, brez ustrezne komunikacije ne more dobiti pacientovih izvidov oziroma so izvidi lahko nepopolni, zaradi česar pacienta ne more napotiti na nadaljnje preiskave, komercialist pa brez ustrezne komunikacije, s katero bi pridobil potrebne informacije, svojemu kupcu ne more ponuditi ugodne ponudbe oziroma je ponudba, zaradi preslabih ali nepopolnih informacij, lahko slaba.

Prvo tezo, ki pravi, da so dimenzije organizacijske klime, ki jih merita vprašalnika, relevantne tako za javni kot zasebni sektor, lahko torej potrdimo, in s tem tudi prvi dve hipotezi, in sicer da je vprašalnik SiOK zaradi svoje metodologije primeren za merjenje organizacijske klime in zadovoljstva v javnem in zasebnem sektorju, ter da je vprašalnik Zlata nit, zaradi svoje metodologije, primeren tudi za merjenje organizacijske klime v javnem sektorju.

Potrdimo lahko tudi tretjo in četrto tezo, ki pravita, da vprašalnika merita enake dimenzije organizacijske klime, in to z uporabo podobnih oziroma enakih trditev, zavrniti pa moramo drugo tezo, saj smo ugotovili, da se strukturi vprašalnikov malce razlikujeta. Kljub temu lahko potrdimo tretjo hipotezo, ki pravi, da je bil vprašalnik SiOK podlaga za nastanek vprašalnika Zlata nit, saj smo potrdili dve od treh zastavljenih tez. Kljub temu, da obe sogovornici (glej prilogi C in Č) zanikata povezavo med vprašalnikoma in še posebej možnost, da bi vprašalnik Zlata nit izhajal iz vprašalnika SiOK, ugotovljene podobnosti med njima, merjenje enakih dimenzij in uporaba podobnih trditev kažejo ravno nasprotno.

## 5 LITERATURA

- Allison, Graham T., Jr. 1994. Public and Private Management: Are They Fundamentally Alike in All Unimportant Respects. V *Current Issues in Public Administration. Fifth edition*, ur. Frederick S. Lane, 16–32. New York: St. Martin's Press.
- *Biro Praxis*. Dostopno prek: <http://www.biro-praxis.si/> (14. julij 2008).
- Bitenc, Primož. 2007. *Ponudba za raziskavo. Organizacijske klime in zadovoljstvo zaposlenih v zdravstvenih ustanovah*. Dostopno prek: [http://www.zdrzz.si/files/24.%20seja%20odbora%20bolnisnic%20-%20gradivo%20-%20tocka%205\\_2.pdf](http://www.zdrzz.si/files/24.%20seja%20odbora%20bolnisnic%20-%20gradivo%20-%20tocka%205_2.pdf) (5. februar 2009).
- Blyton, Paul in Peter Turnbull. 2004. *The Dynamics of Employee Relations. Third Edition*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire, New York: Palgrave Macmillan.
- Brejc, Miha. 2004. *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Brezovšek, Marjan. 2004. Različni pristopi k preučevanju upravne kulture in vrednot v javni upravi. V *Upravna kultura*, ur. Marjan Brezovšek in Miro Haček, 11–39. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Češnovar, Tone. 2001. Razširjenost koncepta učeče se organizacije v Sloveniji. *Organizacija* 34 (7): 415–421.
- Drnovšek, Mateja dr. 2008. Notranje podjetništvo za dinamična delovna okolja. V *Zlata nit 2007*, ur. Saša Mrak, 24–26. Ljubljana: Časopisna družba Dnevnik, d. d.
- Ferfila, Bogomil. 2000. Javni (vladni) sektor – oblikovanje politik. V *Javne politike in Javna ekonomika*, ur. Bogomil Ferfila in Polonca Kovač, 76–144. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Florjančič, Jože in Goran Vukovič. 1998. *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Založba moderna organizacija.
- Gilmer, Beverly von Haller. 1969. *Industrijska psihologija*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Gotlib, Maja. 2005. *Organizacijska klima v podjetju, na primeru Krka, d. d.* Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Gruban, Brane. 1999. Ali je mogoče spremeniti ljudi ... ne da bi začeli tretjo svetovno vojno? *Teorija in praksa* 36 (4): 601-608.

- - - - 2002. Menedžerjem zaupa le 15 odstotkov zaposlenih. *Gospodarski vestnik* 51 (8): 80–82.
- Haček, Miro. 2001. *Sistem javnih uslužbencev*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Haček, Miro in Irena Bačlija. 2007. *Sodobni uslužbenski sistemi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Heller, Robert in Tim Hendle. 2001. *Veliki poslovni priročnik*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Jurman, Benjamin. 1981. *Človek in delo: psihologija dela za vodstveni in vodilni kader v delovnih organizacijah*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kavčič, Bogdan. 1999. Etičnost vodenja v javnem sektorju. V *Sodobna razlaga organizacije*, ur. Bogdan Kavčič dr. in dr. Jure Kovač, 111–141. Kranj: Založba Moderna organizacija v okviru FOV.
- - - - 2005. *Organizacijska kultura*. Celje: Visoka komercialna šola.
- Kettl, Donald F. in James W. Fesler. 2005. *The Politics of the Administrative Process, Third Edition*. Washington D.C.: CQ Press.
- Kooiman, Jan, ur. 1993. *Modern Governance, New Government – Society Interactions*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.
- Korade Purg, Štefka. 2004. *Zagotavljanje kakovosti v delovanju uprave – vloga nekaterih dejavnikov, določenih v sistemu javnih uslužbencev*. Dostopno prek: [http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju\\_dokumenti/pdf/DOBRE\\_PRAKSE\\_2004.pdf](http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/pdf/DOBRE_PRAKSE_2004.pdf) (15. oktober 2008).
- Kovač, Polonca. 2000. Podjetniška načela v upravljanju slovenskega javnega sektorja. V *Javne politike in javna ekonomika*, ur. Bogomil Ferfila in Polonca Kovač, 146–278. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- - - - 2007. Podjetniški koncepti kot gibalno modernizacije slovenske javne uprave. V *Ekonomski vidiki javnega sektorja*, ur. Bogomil Ferfila, 94–265. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Krajnović, Edita. 2009. Metrika prihodnosti? Zlata nit. V *Zlata nit 2008*, ur. Saša Mrak, 31–34. Ljubljana: Časopisna družba Dnevnik, d. d.
- Kuhelj Krajnović, Edita in Tjaša Krmelj. 2008. Metodologija Zlate niti, izbora zaposlovalca leta 2007/08. V *Zlata nit 2007*, ur. Saša Mrak, 17-20. Ljubljana: Časopisna družba Dnevnik, d. d.
- Kunšek, Iztok. 2003. *Kar OK, samo plače ...* Dostopno prek: <http://www.gzs.si/slo/iskanje> (14. julij 2008).

- Lane, Jan Erik. 1995. *The Public Sector*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.
- - - - 2000. *New Public Management*. London and New York: Routledge.
- Lipičnik, Bogdan. 1994. *Ekonomika in organizacija podjetja. 2. knjiga: Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- - - - 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mesec, Blaž doc. dr. 1992. *Menedžment in organizacija v socialnem delu*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
- Mesner – Andolšek, Dana. 1995. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Možina, Stane. 1990. *Vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- - - - 1992. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina, Stane, ur. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Mrak, Saša. 2008. Kako se prepleta zlata nit. V *Zlata nit 2007*, ur. Saša Mrak, 11–16. Ljubljana: Časopisna družba Dnevnik, d. d.
- Mrak, Saša, ur. 2009. *Zlata nit 2008*. Ljubljana: Časopisna družba Dnevnik, d. d.
- *Organizacijska klima v Sloveniji. Poročilo za leto 2005*. 2005. Dostopno prek: [http://www.rmplus.si/siok/arhiv/2005/Skupno\\_porocilo\\_SiOK\\_za\\_leto\\_2005.pdf](http://www.rmplus.si/siok/arhiv/2005/Skupno_porocilo_SiOK_za_leto_2005.pdf) (19. januar 2009).
- Osborne, David in Ted Gaebler. 1993. *Reinventing Government. How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. New York: Penguin Group.
- Perger, Rado. 2004. *Inovacijski naboj Zasavja*. Dostopno prek: [http://www.gzs.si/slo/storitve/poslovne\\_informacije/podatkovne\\_zbirke/glas\\_gospodarstva/arhiv/letnik\\_2004/februar](http://www.gzs.si/slo/storitve/poslovne_informacije/podatkovne_zbirke/glas_gospodarstva/arhiv/letnik_2004/februar) (8. december 2008).
- Peters, B. Guy in Jon Pierre. 2003. *Handbook of Public Administration*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.
- Petkovšek, Jana. 2008. *Zlata nit na poti izbora 101 najboljšega zaposlovalca*. Dostopno prek: <http://zaposlitev.dnevnik.si/zlata-nit/o-projektu/novice/Default.aspx?p=2&n=1515> (10. januar 2009).
- Podnar, Klement. 2008. Zaposleni z marketingom in upravljanjem s človeškimi viri. V *Zlata nit 2007*, ur. Saša Mrak, 33–35. Ljubljana: Časopisna družba Dnevnik, d. d.

- Pretnar, Vitomir. *Od kadrovskega upravljanja do ravnanja z ljudmi pri delu (HRM)*. Dostopno prek: [http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju\\_dokumenti/doc/Pretnar-kadrovski\\_forum\\_tekst.doc](http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/doc/Pretnar-kadrovski_forum_tekst.doc) (5. maj 2009).
- *Projekt primerjalnega raziskovanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah*. 2007. Dostopno prek: <http://www.biro-praxis.si/uploads/File/krovno-interent2.pdf> (19. januar 2009).
- Pšeničny, Viljem. 2000. *Podjetništvo – od podjetja do rasti*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
- Rman, Milan in Lilijana Lunder. 2003. *Organizacijska kultura in javna uprava – priložnost za upravni menedžment*. Dostopno prek: [http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju\\_dokumenti/pdf/DOBRE\\_PRAKSE\\_2003.pdf](http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/pdf/DOBRE_PRAKSE_2003.pdf) (15. oktober 2008).
- Rman, Milan. 2004. Javna uprava in organizacijska kultura. V *Upravna kultura*, ur. Marjan Brezovšek in Miro Haček, 73–94. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Rman, Milan in projektna skupina. 2004. *Vlagatelji v ljudi (Investors in People). Standard kakovosti na področju ravnanja z zaposlenimi v Upravni enoti Trebnje*. Dostopno prek: [http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju\\_dokumenti/pdf/DOBRE\\_PRAKSE\\_2004.pdf](http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/pdf/DOBRE_PRAKSE_2004.pdf) (15. oktober 2008).
- Rode, Špela. 2003. *Organizacijska klima v podjetju Poslovni sistem Cimos Titan livarna d.o.o.* Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Rosenbloom, David H. in Robert S. Kravchuk. 2005. *Public Administration. Understanding Management, politics and Law in the Public Sector*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Rozman, Rudi. 1993. *Planiranje poslovanja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- - - - 2000. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rus, Velko S. 2004. *Sociopsihologija kot sodobna paradigma socialne psihologije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.
- Sabadin, Argio in Boštjan Bajec. 2009. Organizacijska klima in njen pomen za podjetje. V *Zlata nit 2008*, ur. Saša Mrak, 23–30. Ljubljana: Časopisna družba Dnevnik, d. d.

- Schneider, Benjamin. 1990. *Organizational climate and culture*. San Francisco (etc): Jossey – Bass.
- Schneider, Benjamin, Arthur P. Brief in Richard A. Guzzo. 1996. Creating a climate and culture for sustainable organizational change. V *Organizational Dynamics* 24 (4): 7–19.
- Starling, Grover. 1986. *Managing the Public Sector, Third Edition*. Chicago, Illinois: The Dorsey Press.
- Stražišar, Magda. 2001. *Osnova so načela vodenja kakovosti*. Dostopno prek: <http://www.finance.si/6777> (5. februar 2009).
- Tašner, Tanja. 2008. *Koncept organizacijske kulture in njenih elementov*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Tavčar, Miha. 2006. *Analiza organizacijske klime v podjetju »Pika«*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Virant, Grega. 1998. *Pravna ureditev javne uprave*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- *Zlata nit*. Dostopno prek: <http://zaposlitev.dnevnik.si/zlata-nit/o-projektu/novice/> (10. januar 2009).
- *Zlata nit 2008*. Dostopno prek: <http://zaposlitev.dnevnik.si/zlata-nit/zlozenka.pdf> (10. januar 2009).
- Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne. Spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.
- *Zakon o javnih uslužbencih (ZJU-UPB3)*. Ur. l. RS 63/2007. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200763&stevilka=3411> (5. maj 2009).



## 6 PRILOGE

### Priloga A: Vprašalnik za ugotavljanje klime in zadovoljstva v organizacijah (SiOK)



# Vprašalnik za ugotavljanje klime in zadovoljstva v organizacijah

Leto 2007

---

### Spoštovani!

S sledečim vprašalnikom želimo ugotoviti, kako se zaposleni počutijo v organizaciji in kako vidijo njene prednosti in tudi slabosti.

V vprašalniku so navedene trditve, ki opisujejo različne vidike organizacije in njenega delovanja. Prosimo vas, da vsako trditev preberete in ocenite koliko trditev drži za vašo organizacijo.

Ocenjuje se z ocenami od 1 do 5. Ocenjujete tako, da obkrožite ustrezno številko na desni strani trditve. Ocenjujte tekoče, ni se potrebno preveč zadrževati pri posameznih trditvah. Najbliže resnici je navadno prvi občutek, ki ga dobite, ko preberete trditev.

Anketa je anonimna, rezultati pa bodo uporabljeni za prikaz celovite slike, ne pa pogledov posameznikov. Seveda pa je to vaša priložnost izraziti svoje resnično mnenje in tako prispevati k naporom za izboljšave.

Prosimo vas, da s pomočjo navedene 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 ciljih 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 na 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 poslovodstvo 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 stimulatívni 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 dajejo 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 oz. zagotovljena.			1 2 3 4 5

1	2	3	4	5
Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Niti da niti ne	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
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 pri delu.			1 2 3 4 5
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
	<b>ZADOVOLJSTVO ...</b>				
70.			... z delom		
71.			... z vodstvom organizacije		
72.			... s sodelavci		
73.			... z neposredno nadrejenim		
74.			... z možnostmi za napredovanje		
75.			... s plačo		
76.			... s statusom v organizaciji		
77.			... z delovnimi pogoji (oprema, prostori)		
78.			... z možnostmi za izobraževanje		
79.			... s stalnostjo zaposlitve		
80.			... z delovnim časom		

## Podatki o anketirancu

Prosimo, 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

### 86.

---

### 87.

---

**88. Komentari:**

---

---

---

---

## Priloga B: Vprašalnik za ugotavljanje kakovosti odnosa med zaposlenim in organizacijo (Zlata nit)



### Vprašalnik o kakovosti odnosa med zaposlenim in organizacijo

Spoštovani,

Pred vami je vprašalnik, s katerim želimo ugotoviti kakovost odnosa med vami in podjetjem, v katerem ste zaposleni. Zanima nas, kako trdna je zlata nit, ki simbolizira ta odnos.

Cenili bomo vašo iskrenost pri odgovorih, saj nam bo omogočila pogled, ki bo odlikoval dejansko stanje. Vprašanja se nanašajo na delo v podjetju, v katerem ste zaposleni ali delate v času izpolnjevanja ankete.

Vprašalnik je popolnoma anonimen. Oblikovan je vitko in izpolnjevanje vam bo vzelo le približno deset minut.

Na vprašanja odgovorite z ocenami od 1 do 5, pri čemer ocena 1 pomeni, da trditev sploh ne drži, ocena 5 pa, da povsem drži.

Če na vprašanje ne morete odgovoriti, obkrožite »ne vem, ne morem oceniti«.

Vprašanja bo obdelal raziskovalni center časopisne hiše Dnevnik, d. d., v sodelovanju z Mediade, d. o. o.

#### Na začetku nas zanima temeljni odnos med podjetjem in zaposlenim.

	sploh ne drži			povsem drži			ne vem, ne morem oceniti
	1	2	3	4	5	6	
Jasno mi je, kaj se od mene pričakuje pri delu.	1	2	3	4	5	6	
Za doseganje zastavljenih ciljev imam ustrezna sredstva.	1	2	3	4	5	6	
Moj prispevek k uspehu podjetja je ustrezno nagrajen.	1	2	3	4	5	6	
V podjetju se počutim varnega/no.	1	2	3	4	5	6	
Delo v podjetju mi daje več kot le denarno plačilo.	1	2	3	4	5	6	

#### V nadaljevanju preučujemo vlogo in kakovost dela posameznika v podjetju.

	sploh ne drži			povsem drži			ne vem, ne morem oceniti
	1	2	3	4	5	6	
Pri delu, ki ga opravljam, pridejo do izraza samo nekatere moje sposobnosti.	1	2	3	4	5	6	
Naloga, ki so mi zaupane, so zame prezahtevne.	1	2	3	4	5	6	
Zavedam se vpliva mojega dela na delo sodelavcev.	1	2	3	4	5	6	
Vseeno mi je, kako se dela v podjetju.	1	2	3	4	5	6	
V zadnjem mesecu sem od nadrejenega dobil/a priznanje ali pohvalo za dobro delo.	1	2	3	4	5	6	
Za nadrejene ali sodelavce nisem samo številka.	1	2	3	4	5	6	
Pri delu je zelo malo po nepotrebnem izgubljenega časa, energije ali denarja.	1	2	3	4	5	6	
Pri delu v tem podjetju uživam.	1	2	3	4	5	6	
Moje delo mi nudi občutek uspeha.	1	2	3	4	5	6	

#### V naslednjem sklopu nas zanimajo nekatere značilnosti organizacijske kulture in klime ter medsebojnih odnosov.

	sploh ne drži			povsem drži			ne vem, ne morem oceniti
	1	2	3	4	5	6	
Ponosen/na sem, da sem član našega podjetja.	1	2	3	4	5	6	
Vodstvo s svojimi dejanji zaposlenim daje dober zgled.	1	2	3	4	5	6	
Komuniciranje vodstva z zaposlenimi je odkrito.	1	2	3	4	5	6	
Vesel/a sem, ko sodelavcem nekaj uspe.	1	2	3	4	5	6	
Komunikacija vodstva izkazuje spoštovanje do zaposlenega.	1	2	3	4	5	6	
Pri delu vladajo kolegalni odnosi.	1	2	3	4	5	6	
V podjetju napredujejo pravi ljudje.	1	2	3	4	5	6	
V podjetju vlada razumevanje za zasebno življenje.	1	2	3	4	5	6	

### V naslednjem delu preučujemo podjetnost in inovativnost.

	sploh ne drži			povsem drži			ne vem, ne morem oceniti
	1	2	3	4	5	6	
Svoje delo samostojno načrtujem.	1	2	3	4	5	6	
Samostojno izbiram načine in sredstva za doseganje delovnih ciljev.	1	2	3	4	5	6	
Pri svojem delu lahko prispevam k izboljšavam in novim pristopom.	1	2	3	4	5	6	
V podjetju štejejo pobude, ideje in predlogi.	1	2	3	4	5	6	
V podjetju se na splošno ogibamo tveganim projektom.	1	2	3	4	5	6	
V podjetju je razumevanje za učenje na napakah.	1	2	3	4	5	6	
Učenje je v našem podjetju vrednota.	1	2	3	4	5	6	

### V tem sklopu nas zanima kakovost delovnega okolja.

	sploh ne drži			povsem drži			ne vem, ne morem oceniti
	1	2	3	4	5	6	
Razporeditev delovnega časa mi ustreza.	1	2	3	4	5	6	
Delo za službo opravljam tudi izven delovnega časa.	1	2	3	4	5	6	
Moj delovni čas je predolg.	1	2	3	4	5	6	
Za doseganje delovnih ciljev imam postavljene prekratke roke.	1	2	3	4	5	6	
Tempo dela, ki ga od mene pričakujejo, je previsok.	1	2	3	4	5	6	
Z diskriminacijo pri delu imam osebno izkušnjo v tem podjetju.	1	2	3	4	5	6	

### Zadnji sklop vprašanj se nanaša na osebno rast in razvoj.

	sploh ne drži			povsem drži			ne vem, ne morem oceniti
	1	2	3	4	5	6	
V zadnjem letu sem imel/a v podjetju pogovor o mojem napredku.	1	2	3	4	5	6	
V zadnjem letu sem se imel/a pri delu priložnost veliko naučiti.	1	2	3	4	5	6	
Zaposlitev v tem podjetju mi povečuje možnosti, da se zaposlim tudi drugje.	1	2	3	4	5	6	
V delovnem okolju je oseba, ki spodbuja moj razvoj.	1	2	3	4	5	6	

### Če bi imel/a možnost izbrati podjetje, v katerem bi najraje delal/a, bi izbral/a podjetje:

(napišite konkretno ime podjetja)

#### Spol

1	moški
2	ženski

#### Izobrazba

1	končana osnovna šola
2	končana srednja ali poklicna šola
3	končana višja ali visoka šola
4	magisterij, doktorat

#### Koliko časa ste zaposleni v tem podjetju?

1	Manj kot eno leto.
2	Od enega do treh let.
3	Od treh do sedem let.
4	Od sedem do deset let.
5	Od deset do petnajst let.
6	Od petnajst do dvajset let.
7	Več kot dvajset let.

#### Starost

1	do 25 let
2	od 26 do 30 let
3	od 31 do 35 let
4	od 36 do 40 let
5	od 41 do 50 let
6	od 51 do 60 let
7	od 61 do 65 let
8	več kot 65 let

#### Zvrst delovnega mesta

1	zaposleni
2	vodstveni kader s poslovnimi pooblastili
3	vodja manjšega tima ali skupine

## **Priloga C: Intervju z Aniso Faganelj, sodelujočo pri metodologiji projekta Zlata nit**

**Metodologija je bila zasnovana posebej za ta projekt. Kdo jo je zasnoval? Ste se morda opirali na katero že obstoječo podobno metodologijo?**

Ja, metodologija je bila res zasnovana posebej za ta projekt. Vodja postavljanja metodologije je mag. Edita Kuhelj Krajnović, ki je prav tako soustvarjalka projekta Gazela. Z njo so sodelovali strokovnjaki s teoretičnega področja in iz stroke same, saj je bil namen v metodologijo vključiti tako teorijo kot prakso.

Pred postavitvijo same metodologije so pregledali oziroma preučili razne podobne projekte in izbore doma in v tujini, vendar se niso na nobenega prav posebej opirali ali kopirali. Seveda poznamo tudi projekt SiOK, tudi ta matrika je bila preučena, vendar vprašalnik o kakovosti odnosa med organizacijo in posameznikom, ki se uporablja pri Zlati niti ne izhaja iz njega.

**Zakaj ravno ta, tako obširna metodologija (metoda uravnoveženih kazalnikov, vprašalnik, intervjuji, glasovanje bralcev)? Posebej me tu zanima zakaj ste vključili tudi glasovanje bralcev, kakšen je namen za tem? Menite, da takšen način merjenja lahko prinaša težave? Katere? Se morda vi soočate s kakšnimi težavami pri tem načinu merjenja?**

Ker smo prepričani, da obstaja povezava med zadovoljstvom zaposlenih in uspešnostjo podjetja, metodologija Zlate niti najboljšega zaposlovalca ne opredeljuje le po odnosu med zaposlenim in organizacijo, temveč kot merilo upošteva tudi uspeh podjetja. Model tako zajema pet razsežnosti izbora, in sicer: 1. merjenje kakovosti odnosa med zaposlenim in organizacijo, 2. uspešnost podjetja, 3. ugotavljanje voditeljstva organizacije, 4. mnenje širše javnosti – glasovanje bralcev in 5. končno oceno izborne komisije.

Bralce smo v izbor vključili zaradi celovitosti izbora, saj je »težko« neko podjetje označiti za najboljše, če podjetja ne razumemo v kontekstu okolja, v katerem ustvarja. Pomembno je namreč, kakšen vpliv ima neko podjetje na svoje okolje in kakšno je mnenje okolja o tem podjetju. V bistvu je glasovanje bralcev potrditev odločitve Izborne komisije, saj ti predstavljajo 5 % končne ocene vseh glasov.

Težav pri tem ne vidimo in jih do sedaj niti nismo imeli, saj bralci samo preprosto izrežejo glasovnico iz časnika Dnevnik, jo nalepijo na dopisnico in pošljejo oziroma glasujejo preko Dnevnikove spletne strani. Naša naloga je torej samo, da glasove preštejemo in jih prištejemo k ocenam glasovanih podjetij.

**Metodologija naj bi upoštevala smernice najboljših raziskav v domačem in mednarodnem okolju. Katere so te smernice in iz katerih raziskav izhajajo?**

Prav o konkretnih smernicah bi težko govorila, saj sem že omenila, da nismo izhajali iz oziroma kopirali nobenega že obstoječega vprašalnika. Smernice oziroma osnovo pa smo iskali v nekaterih tujih raziskavah, kot so na primer Employer of the year in Company of the year, omenim lahko tudi spoznanja Gallupove raziskave o upravljanju talentov.



**Vam je bil pri pripravi vprašalnika v pomoč kakšen že obstoječ vprašalnik iz kakšnega podobnega projekta?**

Vprašalnik je oblikovan po nekih smernicah in logičnih zakonitostih, pri čemer nam je seveda bilo v pomoč znanje in ugotovitve iz raziskav, projektov in vprašalnikov, ki so jih predhodno pregledali in preučili, vendar kot že rečeno, se na nobenega od njih nismo posebej osredotočali oziroma si ga jemali za osnovo ali vzor.

**Ste imeli pri pripravi vprašalnika v mislih dejstvo, da je namenjen le zaposlenim v organizacijah zasebnega sektorja? Je morda to vplivalo na izbor in obliko vprašanj?**

Da, celoten projekt in s tem tudi vprašalnik sta bila že v osnovi namenjena le za zasebni sektor. Vprašanja so seveda zastavljena temu primerno, tudi pri oblikovanju vprašalnika so kot del projektne skupine, na delavnici, sodelovali le zaposleni v zasebnem sektorju. Ne izključujemo pa možnosti, da bi se projekt morda nekoč v prihodnosti razširil tudi na področje javnega sektorja.

**Pri projektu lahko sodelujejo organizacije, ki imajo vsaj 10 zaposlenih, minimalna stopnja odzivnosti, ki jo morate zagotoviti v vsaki organizaciji pa je 10 %. Pri 10 zaposlenih, to torej pomeni, da je dovolj, če sodeluje 1 zaposlen. Je to reprezentativen vzorec?**

Tu je več kot očitno prišlo do napačnega razumevanja, v podjetju z 10 zaposlenimi bi v projektu seveda morali sodelovati vsi, če bi želeli imeti »reprezentativen vzorec«. Sicer pa na splošno zagovarjamo stališče, da tudi v večjih podjetjih pri projektu sodelujejo vsi zaposleni oziroma se k sodelovanju povabi vse zaposlene. Ravno zaradi tega, se posvetimo in prilagodimo vsakemu podjetju posebej. Podjetja oziroma njihovi zaposleni imajo dve možnosti reševanja vprašalnikov: elektronsko ali pisno, med obdobjem reševanja vprašalnika smo v komunikaciji s podjetjem in spremljamo odzivnost zaposlenih, spodbujamo pa tudi nagovarjanje zaposlenih za povečanje odzivnosti – če je to potrebno. Vzorčenje pa se pojavi v zelo velikih podjetjih. V letošnjem izboru sta bili to dve podjetji – eno z več kot 1.500 zaposlenimi in drugo krepko čez 5.000. Se pa tudi podjetja, ki imajo npr. 2000 zaposlenih, odločijo za nagovor vsem zaposlenim – največkrat preko intraneta.

**Se v podjetju lahko za pristop k projektu odloči samo del organizacije oziroma določen oddelek?**

Do sedaj takega primera še nismo imeli, tudi nobeno podjetje ni izrazilo take želje. V tem osebno ne vidim neke dodane vrednosti, saj menim, da je bolje, če v raziskavi sodelujejo vsi oziroma čim več zaposlenih. Na koncu vprašalnika so tako demografska vprašanja o spolu, starosti, izobrazbi ..., tako da bi ob tovrstni želji lahko na podlagi omenjenih podatkov lahko naredili analizo stanja npr. med vodstvom, vodilnimi ali zaposlenimi, ali glede na izobrazbo, starosti ... Ob predpostavki, da je numerus respondentov dovolj visok.

**Čeprav je v metodologijo vključenih kar nekaj metod, ima končno besedo pri odločanju o zmagovalcih izborna komisija. Se vam ne zdi sporno, da nekateri člani komisije zasedajo ugledne in visoke položaje v podjetjih, ki sodelujejo pri projektu?**

Poudariti moram, da člani Izborne komisije k sodelovanju niso bili povabljeni zaradi funkcij, ki jih zasedajo v podjetjih, ampak zaradi drugih pomembnih funkcij na gospodarskem področju. Za primer lahko navedem gospoda Franja Bobinca in Zdenka Pavčka, ki k projektu nista bila povabljena kot predsednika uprav dveh podjetji, ampak prvi kot predsednik Združenja Manager in drugi kot predsednik Gospodarske zbornice Slovenije.

Sicer pa obstaja pravilo, da se član izborne komisije vzdrži glasovanja, ko se glasuje o podjetju, v katerem je sam zaposlen.

**Osebnostno se mi zdi sporno tudi dejstvo, da za zmagovalca lahko glasujejo (potencialno neizobraženi) bralci, ki so preveč objektivni, saj je popolnoma nerealno, da bi poznali dejanske razmere v vsakem od sodelujočih podjetij. Kje je tu strokovnost? Vaš komentar?**

Mi na bralce ne gledamo kot na »potencialno neizobražene« pač pa kot na predstavnike okolja nekega podjetja, ki potrjuje odločitev Izborne komisije. Bralce na nek način skušamo tudi obogatiti s poznavanjem najboljših podjetij, saj imajo možnost prebrati predstavitev podjetij, ki pridejo v finale in na ta način že dobijo neke informacije o morebitnem potencialnem delodajalcu.

Definitivno pa v tem ne vidimo nič spornega, saj se do zdaj ta način glasovanja ni izkazal za slabega. Prav nasprotno.

## **Priloga Č: Intervju s Sašo Mrak, vodjo projekta Zlata nit**

### **Od kod ideja za projekt? Kakšen je njegov namen?**

Projekt je oblikovala iniciativna skupina ožjih sodelavcev časnika Dnevnik, ki sodelujemo tudi pri ustvarjanju priloge Zaposlitve in kariera. K sodelovanju smo povabili še nekdanjo soustvarjalko Gazel mag. Edito Kuhelj Krajnović ter strokovnjake s področja kulture podjetnosti, ustvarjalnosti in inovativnega voditeljstva. Ideja na začetku ni predvidela, da bo projekt postal tako obsežen, vendar nam je s skupnimi močmi nato uspelo združiti prakso, znanje in ključne institucije ter prenesti idejo v gospodarstvo.

Naš namen je torej promocija podjetniške inovativnosti, spodbujanje prenosa dobrih praks in vrednot, dinamičnega razvoja zaposlenih in organizacij, prispevanje k dvigovanju konkurenčnosti slovenskega gospodarstva in seveda poiskati in izbrati najboljše zaposlovalce.

### **Vas je morda navdihnil oziroma ste se zgledovali po katerem že obstoječem podobnem projektu?**

Sama zasnova projekta je nastala popolnoma pod našim okriljem, čeprav seveda poznamo tudi druge podobne projekte (tudi SiOK), vendar se po njih nismo zgledovali. Pri metodologiji pa nam je bila v pomoč metodologija projekta Gazele.

### **Projekt je namenjen samo organizacijam v zasebnem sektorju. Ste morda razmišljali, da bi ga razširili še na področje javnega sektorja?**

Ja, projekt je trenutno namenjen samo organizacijam v zasebnem sektorju, vendar smo že razmišljali o tem, da bi ga razširili tudi na področje javnega sektorja.

Takšna odločitev seveda zahteva korenite spremembe metodologije oziroma bolj konkretno samega vprašalnika, pri čemer nas čaka veliko dela in prilagoditev, zato je težko napovedati, kdaj točno bo projekt na voljo tudi organizacijam javnega sektorja.

### **Kako ste že prvo leto k sodelovanju uspeli privabiti tako veliko število organizacij? Menite, da ima tu glavno vlogo promocija, kateri očitno dajete kar precejšen pomen?**

Prvo leto smo k sodelovanju sami povabili vidnejša slovenska podjetja, in sicer z dopisom, ki smo jim ga poslali po pošti, številna podjetja pa smo kontaktirali tudi osebno. Po mojem mnenju se jih je veliko odzvalo zaradi kombinacije več dejavnikov, in sicer želje samih podjetij po takem projektu, resnosti projekta, podpornikov projekta, ki so verodostojne organizacije, katere pri podjetjih ustvarjajo zaupanje (na primer MDDSZ), pomembno vlogo seveda igra tudi zasebnost podatkov, ki jo zagotavljamo vsem sodelujočim. Sama promocija v obliko oglaševanja nima tolikšnega pomena, še posebej zato, ker se ne oglašujemo v drugih medijih. Ker smo sami močan medij, je tudi odzivnost večja, po prvem letu, ko se je projekt izkazal kot uspešen, pa ga lahko promoviramo tudi na vsebinski ravni,

**Kakšen je namen vseh ugodnosti, ki so jih deležne sodelujoče organizacije?**

Ob vsem kar dobijo sodelujoče organizacije in širša skupnost, gre iskati prednosti tudi za Dnevnik sam. Gre predvsem za dvigovanje in utrjevanje prepoznavnosti, ugleda in branosti časopisa Dnevnik.

**Na kakšni osnovi so bili izbrani člani Strokovnega sveta in Izborne komisije?**

Člani Strokovnega sveta so bili izbrani na podlagi partnerstva, oblikovanja metodologije in interesa strokovne javnosti.

Za člane Izborne komisije pa smo povabili najvidnejše predstavnike partnerskih institucij, ki so nosilci verodostojnosti projekta. V njej so predstavniki ključnih interesnih skupin, in sicer zaposlovalcev, civilnodružbenih ustanov, akademsko-strokovne javnosti, zaposlenih in množičnih medijev.

**Častni pokrovitelj projekta je MDDSZ. Kaj to pomeni za projekt?**

Ko smo ustvarjali projekt, smo se sami obrnili na ministrstvo, če želijo biti pokrovitelj in so se takoj odzvali. Častno pokroviteljstvo podaja projektu verodostojnost, nam pa nalaga odgovornost, da to verodostojnost upravičimo. Podjetja nam s prisotnostjo ministrstva bolj zaupajo in se morda zaradi tega lažje in hitreje odločijo za sodelovanje, ministrstvo pa nam, po svojih možnostih, nudi tudi določeno finančno pomoč, zaradi česar projekt lažje razvijamo.