

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tinkara Godec

**Strateška kadrovska funkcija in reorganizacija kadrovske  
funkcije v podjetju DEOS, d. d.**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2015

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tinkara Godec

Mentorica:izr. prof. dr. Dana Mesner Andolšek

**Strateška kadrovska funkcija in reorganizacija kadrovske  
funkcije v podjetju DEOS, d. d.**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2015

## ZAHVALA

Diplomsko nalogo posvečam »očiju«, kateri si so je tako želel, vendar je ni mogel dočakati.

## **Strateška kadrovska funkcija in reorganizacija kadrovske funkcije v podjetju DEOS, d. d.**

V moji diplomski nalogi sem obravnavala temo Strateške kadrovske funkcije v podjetju DEOS d.d.. Na začetku sem pregledala literaturo in predstavila prednosti, ki bi jih vpeljava kadrovske funkcije prinesla in na kakšen način si različni avtorji predstavljajo vpeljavo takšne funkcije v samo kulturo podjetja. V nadaljevanju sem se osredotočila na podjetje DEOS d.d. in na to kakšen sistem kadrovske funkcije imajo vpeljan in na katerih področjih bi ga bilo potrebno izboljšati. Z delovnimi sestanki, fokusnimi skupinami in vprašalnikom zaposlenim sem prišla do nekaterih podatkov, s katerimi sem si pomagala priti do ključnih spoznanj kaj bi bilo za podjetje DEOS d.d. najbolje. Na koncu sem predstavila moje ugotovitve, določila področja na katera mora biti podjetje DEOS d.d. pozorno in kjer bi bilo potrebno narediti izboljšave ter določila časovnico po kateri bi te spremembe lahko bile vpeljane. Na ta način sem prišla do pomembnega zaključka, da bi bila za podjetje DEOS d.d. najboljši način, da bi povečalo svojo konkurenčno prednost, da bi vpeljalo strateško kadrovsko funkcijo in se osredotočilo na delo z zaposlenimi.

**KLJUČNE BESEDE:** Strateška kadrovska funkcija, reorganizacija kadrovske funkcije, fokusne skupine, sprememba kulture podjetja.

## **Strategic HR function and reorganization of HR function in company DEOS d.d.**

In my thesis I deal with the topic Strategic HR function within the company DEOS d.d.. At the beginning I reviewed the literature and presented the benefits that would bring about the introduction of the human resources function and how different authors represent the introduction of such features in the culture of the company. Further on I focus on the company DEOS d.d. and what kind of system they have introduced the human resources function and which areas could be improved. By working meetings, focus groups and a questionnaire to employees, I came to some data, which helped me to get key insights what would be best for the company DEOS d.d.. Finally, I presented my findings, identify areas in which the company should be carefull and where is necessary to make improvements and set a timetable according to which the changes could be introduced. In this way, I came to an important conclusion that it would be for the DEOS d.d. the best way to increase their competitive advantage with introducing strategic HR function and focuses on the work with the employees.

**KEY WORDS:** Strategic HR function, reorganization of the human resources function, focus groups, change in corporate culture.

# KAZALO

1	UVOD .....	8
2	TEORETIČNI DEL .....	10
2.1	STRATEŠKA KADROVSKA FUNKCIJA .....	10
2.2	Vloga kadrovnika v strateški funkciji kadrovske službe.....	15
3	METODOLOGIJA .....	20
3.1	DRUŽBA DEOS, D. D. ....	20
3.1.1	Naziv, naslov in osnovni podatki o družbi DEOS, d. d. ....	20
3.1.2	Lastniška struktura .....	20
3.1.3	Dejavnost.....	21
3.1.4	Vizija, poslanstvo, vrednote in strateški cilji.....	22
3.1.5	Izvajanje dejavnosti .....	25
3.1.6	ORGANIZACIJA KADROVSKE FUNKCIJE V PODJETJU DEOS, D. D. ....	26
3.1.6.1	Izvajanje kadrovske funkcije .....	26
3.1.6.2	Kadrovska struktura .....	27
3.1.6.3	Izobraževanje, nagrajevanje in napredovanje.....	30
3.1.6.4	OPREDELITEV PROBLEMA KADROVSKE FUNKCIJE V PODJETJU DEOS, d. d.....	32
3.2	METODOLOGIJA .....	33
3.2.1	Sestanek z vodstvom družbe DEOS, d. d. ....	33
3.2.2	Fokusne skupine .....	34
3.2.3	Vprašalniki zadovoljstva zaposlenih .....	35
4	PREDSTAVITEV REZULTATOV .....	37
4.1	Ugotovitve fokusnih skupine .....	37
4.1.1	Možne rešitve iz fokusnih skupin .....	40
4.2	Ugotovitve vprašalnikov zadovoljstva zaposlenih.....	42
5	REŠITVE ZA REORGANIZACIJO KADROVSKE FUNKCIJE V PODJETJU DEOS, D. D. ....	59
6	SKLEP .....	64
7	LITERATURA .....	66
	PRILOGA A: Normativ dela za storitev »dan zdravstvene nege« v domovih za starejše in posebni socialnovarstvenih zavodih (tip A, B, in C).....	68
	PRILOGA B: Koncesijska pogodba za DEOS d.d. PE Center starejših Trnovo .....	69
	PRILOGA C: Vprašalnik za zaposlene o zadovoljstvu pri delu .....	79

## KAZALO GRAFOV

Graf 4.1: Primerjava povprečnih ocen rezultatov anket 2014 in 2012 .....	44
Graf 4.2: Primerjava zadovoljstva zaposlenih glede medsebojnega sodelovanja služb anket 2014 in 2012.....	47
Graf 4.3: Primerjava zadovoljstva zaposlenih glede možnosti osebnega ter poklicnega razvoja anket 2014 in 2012.....	51
Graf 4.4: Primerjava zadovoljstva zaposlenih z organizacijsko kulturo anket 2014 in 2012.....	57

## KAZALO SLIK

Slika 2.1: Poti za pridobitev manjkajočih kompetenc na področju človeških virov .....	19
Slika 3.1: Struktura podjetja DEOS d.d. ....	21
Slika 3.2: Struktura posameznega Centra starejših.....	23
Slika 3.3: Ocenjevalni list za oceno delovne uspešnosti delavca v podjetju DEOS, d. d.....	32

## KAZALO TABEL

Tabela 2.1: Razlika med Strateškim UČV in tradicionalno kadrovske funkcijo .....	11
Tabela 2.2: Prilagojen Ulrichov strateški model k posamezniku usmerjenega UČV .....	12
Tabela 3.1: Lastniška struktura.....	20
Tabela 3.2: Kapacitete po posameznih domovih .....	22
Tabela 3.3: Število zaposlenih po delovnih mestih na dan 31. 12. 2013 .....	28
Tabela 3.4: Struktura zaposlenih po izobrazbi na dan 31. 12. 2013.....	29
Tabela 3.5: Izraba delovnih ur v letih 2010–2013 .....	29
Tabela 3.6: Odstotek fluktuacije v letih 2010–2013.....	30
Tabela 3.7: Povprečna starost zaposlenih v letih 2010–2013 .....	30
Tabela 3.8: Struktura zaposlenih po spolu v letih 2010–2013 .....	30
Tabela 3.9: Število vrnjenih vprašalnikov po poslovnih enotah.....	35
Tabela 4.1: Število vrnjenih vprašalnikov zaposlenih po poslovnih enotah in povprečno trajanje zaposlitve.....	43
Tabela 4.2: Seznanjenost ter strinjanje zaposlenih z razvojnimi usmeritvami doma .....	44
Tabela 4.3: Podroben prikaz povprečnih ocen seznanjenosti ter strinjanja zaposlenih z razvojnimi usmeritvami doma .....	45
Tabela 4.4: Zadovoljstvo zaposlenih glede medsebojnega sodelovanja služb.....	46
Tabela 4.5: Podrobni pregled zadovoljstva zaposlenih glede medsebojnega sodelovanja služb po posameznih domovih .....	48
Tabela 4.6: Želja po osebnem napredku .....	49
Tabela 4.7: Zadovoljstvo zaposlenih na področju možnosti osebnega ter poklicnega razvoja anket 2014 in 2012.....	50
Tabela 4.8: Podrobni pregled zadovoljstva zaposlenih na področju možnosti osebnega ter poklicnega razvoja anket 2014 in 2012 .....	51
Tabela 4.9: Zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu ter s pogoji pri delu .....	53
Tabela 4.10: Podrobni pregled zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu ter s pogoji pri delu.....	54
Tabela 4.11: Zadovoljstvo zaposlenih z organizacijsko kulturo.....	56

Tabela 4.12: Podrobni pregled zadovoljstva z organizacijsko kulturo .....	57
---	----

# 1 UVOD

Strategija UČV je proces, ki služi predvsem poslovnim potrebam podjetja (Vild, 2005, 56). Na osnovi poslovne strategije je treba določiti želeno vedenje in ključne kompetence zaposlenih ter jih vizionizirati v potrebe, ki se bodo v podjetju šele pojavile. Povečanje znanja, veščin in inovativnosti zaposlenih na vseh ravneh v podjetju je ključno za povečanje njegove konkurenčne prednosti (Vild 2005, 58).

Strateško UČV poskuša odgovoriti na naslednja vprašanja (Boxal in Purcell v Kohont 2005, 22):

- Katere strateške izbire so ključne za uspešno delovanje organizacije?
- Kako vodje v organizacijah oblikujejo te izbire (procesi, integracije)?
- Kako lahko s pomočjo UČV organizacija postane učinkovitejša?

Podjetje DEOS, d. d., sem spoznala, ko sem pri njih, v kadrovski službi, opravljala obvezno študijsko prakso. Podjetje se ukvarja z dejavnostjo nastanitvenih ustanov za starejše in invalidne osebe. Moje osebno mnenje glede samega problema kadrovske službe v podjetju DEOS, d. d., je, da je kadrovska služba po eni strani preveč razdrobljena med upravo in posameznimi domovi, po drugi strani pa menim, da kadrovska služba nima strateške funkcije. Zdi se premalo pomembna za samo podjetje, saj se ukvarja le z administrativnimi nalogami. Kako to spremeniti, pa je odvisno od volje in pripravljenosti podjetja za spremembe, ki uvodoma zagotovo ne bodo enostavno sprejete, vendar bi na dolgi rok prinesle veliko dobrega. Glede na to, da ima podjetje že čez 500 zaposlenih in v naslednjih dveh letih načrtuje prevzem vsaj še dveh domov, kar bi povečalo število zaposlenih za vsaj 150 ljudi, je logično, da je potrebna temeljita reorganizacija kadrovske funkcije iz tradicionalne funkcije v funkcijo upravljanja s človeškimi viri in posledično v strateško funkcijo kadrovske funkcije, saj bi tako pridobili večjo konkurenčno prednost pred ostalimi domovi za starejše.

Moj cilj skozi diplomsko delo je tako preoblikovati kadrovsko funkcijo podjetja DEOS, d. d., na način, ki bo za podjetje sprejemljiv, po drugi strani pa tako, da bo kadrovska funkcija prinesla podjetju dodatno vrednost (boljša klima v podjetju, zadovoljnejši zaposleni, pravi zaposleni na pravih delovnih mestih ...). Obravnavani problem sem izbrala, ker je po mojem mnenju ključen, da bo podjetje tudi v prihodnosti lahko dobro tekmovalo s konkurenco ter imelo uspešne in zadovoljne zaposlene.



Tudi moje raziskovalno vprašanje se bo tako vrtelo okrog tega, kako smiselno vzpostaviti strateško funkcijo v podjetju DEOS, d. d., da bo ta postavljena po željah uprave in zaposlenih v podjetju. Pri tem si bom pomagala z nekaterimi hipotezami:

HIPOTEZA 1: Strateška kadrovska funkcija prinaša podjetju konkurenčno prednost.

HIPOTEZA 2: Strateška kadrovska funkcija lahko ustvari boljšo organizacijsko klimo v podjetju.

Za preverjanje mojih hipotez sem uporabila obstoječo literaturo, opravila sestanek z vodstvom družbe DEOS, d. d., o tem, kakšne so njihove želje, kako so si samo reorganizacijo kadrovske funkcije zamislili ter koliko napora in finančnih sredstev so pripravljeni vložiti v to. Z zaposlenimi sem opravila fokusne skupine (v vsakem domu posebej). Tako sem dobila dober vpogled v to, kakšno mnenje imajo zaposleni trenutno o podjetju, katere probleme vidijo oni, katere so dobre stvari v podjetju ter kaj bi bilo treba spremeniti. Ker je podjetje ravno v tem času zaposlenim razdelilo vprašalnike o zadovoljstvu na delu, sem jaz te vprašalnike tudi analizirala in tako dobila še en vpogled v organizacijsko klimo v podjetju.

Diplomsko delo je sestavljeno iz več slopov. V prvem sklopu je predstavljeno, kaj sploh je strateška kadrovska funkcija, kakšne prednosti prinaša in kakšne naj bi bile kompetence kadrovske strokovnjakov. V drugem sklopu sem predstavila samo podjetje DEOS, d. d., ter njegovo trenutno organiziranost kadrovske funkcije, v tretjem sklopu pa sem se osredotočila na samo metodologijo (fokusne skupine, vprašalniki zadovoljstva) ter ponudila konkretne rešitve za reorganizacijo kadrovske funkcije v podjetju.

## 2 TEORETIČNI DEL

### 2.1 STRATEŠKA KADROVSKA FUNKCIJA

Strateško upravljanje s človeškimi viri se na splošno osredotoča na strategijo upravljanja z letimi, njeno integracijo in dodaja ključne poglede na samo strategijo podjetja. (Armstrong v Loo-See Beh 2013). Možina (Svetlik in Zupan v Žezlina 2011, 50): »Proces strateškega upravljanja je proces uresničevanja strategije, pri čemer je najpomembnejša naloga menedžmenta usklajevanje človeških virov z značilnostmi organizacije in potrebami v njenem okolju.«

Spremembe v sami delovni sili so zahtevale premik od tradicionalne kadrovske funkcije v funkcijo upravljanja s človeškimi viri (v nadaljevanju UČV). S tem premikom je UČV dobilo večjo strateško pozicijo in moč, s tem pa tudi sama podjetja večjo konkurenčno prednost. Dandanes mora funkcija UČV kot strateškega partnerja povezati vse kadrovske funkcije z vizijo in strategijo organizacije, v kateri deluje (Bal 2011).

Prav tako se mora kadrovska funkcija zaradi sprememb v svetu preoblikovati (Gruban v Žezlina 2011, 38):

- Postati mora bolj strateška, vizionarska in manj transakcijska.
- Uskladiti mora UČV-strategije z glavnimi poslovnimi cilji.
- Zgraditi močnejše povezave med različnimi možnostmi in inovativnimi strategijami za doseganje uspešnosti ter merami odgovornosti za doseganje učinka in dodajanje vrednosti.
- Nenehno nadgrajevanje UČV strategije in kompetence.

Kotnik (2007, 27) razdeli naloge kadrovske službe v operativna dela (tradicionalna vloga: zaposlovanje, izbira kadrov, nameščanje, premeščanje, usposabljanje, odpuščanje, ocenjevanje, nagrajevanje, planiranje kadrov virov) in strateške naloge (načrtovanje, vodenje, izobraževanje oz. usposabljanje, spremljanje kadrov ter osebni razvoj zaposlenih).

Tabela 2.1: Razlika med Strateškim UČV in tradicionalno kadrovsko funkcijo

DIMENZIJA	STRATEŠKA UČV	TRADICIONALNA KADROVSKA FUNKCIJA
načrtovanje in oblikovanje strategije	sodeluje pri oblikovanju skupnega organizacijskega strateškega načrta ter usklajuje kadrovsko funkcijo s strategijo	vklučen samo v operativno planiranje
avtoriteta	ima visok položaj in pobleščen je za top osebje	ima srednje visok položaj in pooblastilo
področje	zadolženo za vse vodje in zaposlene	ukvarja z urnimi operativnimi in pisarniškimi delavci
odločanje	vklučen v nastajanje strateških odločitev	izvaja le operativne odločitve
integracija	čisto integrirano tudi v vse ostale funkcije (marketing, finance)	srednje do malo integriran v ostale funkcije podjetja
koordinacija	koordinira vse aktivnosti v kadrovski službi (izobraževanje, zaposlovanje)	ne koordinira vseh funkcij

Vir: Bal (2011).

Funkcija UČV nosi veliko odgovornost, saj se sooča z vrsto vprašanj, in sicer kako pridobiti, izbrati in zadržati ključne kadre v podjetju. Ulrich (v Vild 2005) tako razvrsti ključne vloge kadrovske službe v:

- strateškega partnerja,
- agenta sprememb,
- funkcionalnega strokovnjaka,
- zmagovalca zaposlenih (glej tabelo 2.2).

Tabela 2.2: Prilagojen Ulrichov strateški model k posamezniku usmerjenega UČV

<b>STRATEŠKI PARTNER</b>	<b>AGENT SPREMEMB</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sodeluje v razvoju poslovne strategije,</li> <li>• član glavnega vodstva,</li> <li>• definira prioritete,</li> <li>• izvaja strategije,</li> <li>• obvešča o ključnih spremembah,</li> <li>• oblikuje organizacijske vzvode,</li> <li>• podpira vrhne vodstvo v razmišljanju,</li> <li>• povezuje in umešča strategije RSČV v poslovno strategijo,</li> <li>• decentralizirano spremlja in odloča o razvoju zaposlenih,</li> <li>• nadzira organizacijske strukture in procese RSČV.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uporablja in izmenjuje modele za doseganje sprememb,</li> <li>• identificira in nevtralizira odpor do sprememb,</li> <li>• deluje kot spodbuda in zgled za spremembe,</li> <li>• prenaša koncepte in ideje v prakso,</li> <li>• skupaj z zaposlenimi uresničuje vizijo z novimi oblikami vedenja,</li> <li>• upravlja in nadzira organizacijsko kulturo</li> <li>• usposablja in usmerja glede na spremembe v organizacijski kulturi,</li> <li>• upravlja in neguje ravnovesje med delom in zasebnim življenjem.</li> </ul>
<b>FUNKCIONALNI STROKOVNJAK</b>	<b>ZMAGOVALEC ZAPOSLENIH</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skrbi za učinkovitost kadrovskega podsistema,</li> <li>• stalno inovira organizacijske sisteme in procese,</li> <li>• oblikuje centre in baze znanja,</li> <li>• odpravlja vrzeli med dejanskimi in potrebnimi kompetencami,</li> <li>• uvaja nove specifične metode, orodja in merila za ugotavljanje uspešnosti in učinkovitosti,</li> <li>• svetuje vodjem glede razumevanja, motiviranosti in povečevanja zadovoljstva zaposlenih z odprtim komuniciranjem,</li> <li>• pomaga ključnim zaposlenim, da izboljšajo tržno kapitalizacijo,</li> <li>• strokovnjak na področju RSČV</li> <li>• ima širok spekter splošne razgledanosti in je željan znanja,</li> <li>• ima zaupanje vseh udeleženih strani.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Upravlja nove psihološke pogodbe z zaposlenimi,</li> <li>• svetovalec za osebni in strokovni razvoj zaposlenih in kakovost življenja,</li> <li>• upravlja zadovoljstvo zaposlenih,</li> <li>• posluša in razume zaposlene,</li> <li>• skrbi za uveljavljanje zaposljivosti in pravic zaposlenih po KP in ZDR,</li> <li>• vezni člen med predstavniki zaposlenih in vodstvom podjetja,</li> <li>• ustvarjalec odprte komunikacije in odnosov med vsemi stranmi.</li> </ul>

Vir: Vild (2005).

Žezlina (2011, 38) je po pregledu strokovne literature naštel nekaj področij, ki jih mora kadrovska funkcija razumeti in obvladati:

- pridobivanje in razvoj talentiranih (ključnih) posameznikov z vodstvenimi sposobnostmi in primernimi kompetencami,
- ustvarjanje vključujoče, inovativne in učeče se organizacijske kulture,
- razvoj ciljnih kompetenc in osebnega ravnovesja zaposlenih,
- globalizacije in njene trende ter učinke, ki jih globalizacija prinaša za poslovanje in kadrovske procese v organizacijah,
- sisteme motiviranja in nagrajevanja, ki morajo biti inovativni in fleksibilni, prilagojeni posameznim ciljnim skupinam oziroma posameznikom v organizaciji, obenem pa dinamični in meritorni, s ciljem stimuliranja zavzetosti zaposlenih,
- staranje delovne sile in s tem povezane naraščajoče zdravstvene izdatke ter kako motivirati različne generacije v organizaciji za boljše medsebojno sodelovanje in spoštovanje (medgeneracijsko sodelovanje),
- ustvarjanje ugleda (organizacije kot delodajalca)

Strategija UČV je proces, ki služi predvsem poslovnim potrebam podjetja (Vild 2005, 56). Na osnovi poslovne strategije je treba določiti želeno vedenje in ključne kompetence zaposlenih ter jih vizionizirati v potrebe, ki se bodo v podjetju šele pojavile. Povečanje znanja, veščin in inovativnosti zaposlenih na vseh ravneh v podjetju je ključno za povečanje njegove konkurenčne prednosti (Vild 2005, 58).

Glavna omejitev hitrejšega prenavljanja kadrovske funkcije, poleg nerazumevanja uprav in neprevzemanja svojega deleža odgovornosti za razmere s strani linijskih managerjev, bržkone ostaja premajhna samozavest kadrovskih delavcev samih (Behind The Mask 1999) in že kar kritična neusposobljenost na strateško najzahtevnejših področjih.

Da prevzame bolj proaktivno vlogo in poslovni pristop, bi kadrovski sektor moral delovati kot poslovni partner. Po mnenju Fulmerja in Gensona (Fulmer in Genson 2006) je kadrovski sektor lahko učinkovit strateški partner v kateri koli organizaciji, če strokovnjaki kadrovskega sektorja razumejo dve stvari: 1) poslovne dejavnosti, in 2) da se delo kadrovskega sektorja začne s poslovanjem, ne s samim kadrovskim sektorjem.

Tak poslovni pristop poudarja dejstvo, da funkcija UČV vključuje razvijanje sistemov in praks, da se zagotovi delovna sila, ki ima potrebne kompetence in je motivirana za učinkovito izvajanje dela (Ibarra 2008).

Strateški pristop UČV vsebuje šest značilnih karakteristik (Anthony v Žezlina 2011, 50):

- 1) Priznava pomen zunanjega okolja.
- 2) Priznava konkurenco in dinamiko trga.
- 3) Ima dolgoročen pristop (3–5 let).
- 4) Osredotoča se na možnost izbire in odločanja.
- 5) Upošteva vse zaposlene.
- 6) Je integralen del skupne korporacijske strategije in funkcionalnih strategij.

Človeški viri so najbolj spremenljiv, kompleksen in najtežje nadzorljiv vir, zato je zelo verjetno, da bo učinkovito UČV organizaciji prineslo pomembne konkurenčne prednosti (Kohont, 2005, 21). Kar razlikuje in predstavlja osnovno razliko med UČV in personalnim menedžmentom, je, da so poslovna strategija in strategije UČV popolnoma integrirana.

Pri integraciji so pomembne tri strani (Bratton v Kohont 2005, 22):

- 1) integracija politik in praks UČV na način, da se medsebojno dopolnjujejo in dosegajo strateške cilje,
- 2) spoznanje o pomembnosti UČV pri linijskih vodjih,
- 3) vključenost vseh zaposlenih v poslovanje in oblikovanje strategije UČV, kar pripomore k večji pripadnosti organizaciji.

Strateško UČV poskuša odgovoriti na naslednja vprašanja (Boxal in Purcell v Kohont 2005, 22):

- Katere strateške izbire so ključne za uspešno delovanje organizacije?
- Kako vodje v organizacijah oblikujejo te izbire (procesi, integracije)?
- Kako lahko s pomočjo UČV organizacija postane učinkovitejša?

Po mnenju Boxala in Purcella strategija UČV (v Kohont 2005, 22):

- sestavljena je iz ključnih ciljev in sredstev za UČV,
- vpliva na delovanje organizacije,
- oblikovana je s pomočjo vseh vodij, ne le vodij in/ali strokovnjakov za UČV v organizaciji,
- v svojem bistvu in vedenju običajno delno načrtovana in delno »emergentna«,
- običajno pisana, kar pomeni, da vsebuje različne cilje in sredstva za različne segmente človeških virov,
- najlažje jo je definirati na poslovnem nivoju,

- zaradi večjega obsega interakcij je kompleksnejša v divizijskih organizacijah ,
- kompleksnejša je v organizacijah, ki delujejo v mednarodnem okolju.

Porter (v Kohont 2005, 32) meni, da lahko UČV pripomore k ohranjanju konkurenčne prednosti podjetja. Prav tako je Kramberger (Kramberger idr. v Kohont, 2005, 34) v raziskavi, ki jo je opravil s sodelavci, prišel do zaključka, da je med uspešnimi podjetji v Sloveniji več takih, ki imajo razvito UČV strategijo v primerjavi z manj uspešnimi podjetji.

Kohont (2005, 34): »Tako izsledki različnih raziskav kažejo, da je mogoče s pomočjo praks in ustreznih strategij UČV, ki temeljijo na vključevanju in opolnomočenju zaposlenih, nagrajevanju na temelju dosežkov, razvojnih kompetenc in podobno, ustvarjati konkurenčno prednost in vplivati na poslovno uspešnost organizacije.«

## **2.2 VLOGA KADROVIKA V STRATEŠKI FUNKCIJI KADROVSKE SLUŽBE**

Po mnenju Ibarre (2008) je ena izmed kompetenc, ki jih je treba na novo obravnavati, vodenje. Tukaj je mišljeno vodenje na vseh ravneh: tako samih strokovnjakov v kadrovskem sektorju kot tudi linijskih vodij. Prvi korak pri reorganizaciji kadrovske funkcije je po mnenju Penger (2006, 306) zagotoviti prave vodje, ki razumejo, kaj želi podjetje doseči s postavljenimi novimi strateškimi cilji, in jih nato ustrezno izobraziti, da bodo znali prenašati novo vizijo na nižje ravni v organizaciji. Šele nato sledi stalno usposabljanje in razvoj vseh zaposlenih s postavljenimi politiko strateškega UČV-ja.

Če pa želimo preoblikovanje kadrovske funkcije dobro izvesti, je za to dejanje potreben močan vodja kadrovskega sektorja, ki se zavzema za to in ne čaka, da mu vodstvo to dovoli. Torej je umestitev na strateški položaj pogostokrat odvisna od kadrovika samega, njegove osebnosti in strokovnosti. To torej ni samo stvar organizacije, pač pa kako se znajo kadroviki sami pozicionirati.

Pri tem lahko UČV funkcija uporabi naslednje nasvete, s ciljem pozicioniranja svoje vloge strateškega partnerja (Trockmorton v Žezlina 2011, 46):

- vključevanje širšega kroga zaposlenih (sodelovanje z zaposlenimi iz različnih oddelkov),
- sodelovanje pri organizacijskem strateškem načrtovanju (lasten vložek),
- t. i. »walk the talk« (zgled za posnemanje drugih),

- prostovoljno vodenje različnih dejavnosti,
- iskanje priložnosti za pridobivanje operativnih izkušenj v dejavnosti podjetja,
- merjenje in promoviranje vplivov človeškega kapitala na poslovno uspešnost.

Po mnenju Žezline (2011, 45 – 46) bodo možnosti, da UČV postane strateški partner, večje, če bodo kadrovski strokovnjaki obvladovali naslednje kompetence:

1. poslovno odličnost (razumevanje različnih vidikov poslovanja – produkti storitve, konkurenca, marketing, finančni in strateški cilji, razvoj organizacije),
2. osebno kredibilnost (odzivnost, etičnost, ustvarjanje dobrih medosebnih odnosov, sprejemanje drugačnih mnenj, poudarjanje pomena UČV aktivnosti),
3. UČV-odličnost (sposobnosti za obvladovanje vseh kadrovskih področij oziroma procesov).

Prav tako Ibarra (2008) navaja priporočila, kakšne kompetence naj ima strokovnjak za upravljanje s človeškimi viri, da bo v očeh vodstva bolj verodostojen. Tako mora imeti poslovno znanje, dobro in natančno izvajanje strateških funkcij UČV, osebno kredibilnost in prispevati mora k strateškemu razvoju. Prav tako mora biti kadrovski sektor podkrepjen z ustrežno tehnologijo. Pri kompetencah je avtor zelo natančen, saj za vsako področje navaja določne ukrepe:

Poslovno znanje:

- redno udeleževanje sestankov osebja,
- sestanki tudi z vodilnimi na oddelkih,
- najti si mora mentorja iz drugih oddelkov ipd.

Izvajanje:

- pregled strukture kadrovske funkcije,
- pregled inovativnih praks,
- izobraževanje ljudi, ki so odgovorni za zaposlovanje,
- načrtovanje in izvajanje nasledstva,
- uvedba kompetenčnega modela za organizacijo,
- usposabljanje in razvojni programi za vse zaposlene,
- pregled obstoječega sistema ocenjevanje uspešnosti in prilagoditev le-teh.

Osebna kredibilnost:

- izpolnjevanje obveznosti,



- delovanje z integriteto,
- postavljanje in ohranjanje učinkovitih delovnih odnosov v celotni organizaciji,
- izvajanje povratnih informacij.

Tehnologija:

- program za vse podatke o zaposlenih (osebnih, šolanje, kompetence ...),
- intranet.

HR-strokovnjaki morajo biti proaktivni in prilagodljivi pri svoji miselnosti. Ne smejo misliti, da igrajo le podporno vlogo, ampak tudi, da lahko njihov prispevek vpliva na uspešnost organizacije.

Raziskava Cohi Sang Longa (2008) predlaga kadrovskim strokovnjakom:

- Prostovoljno naj sodelujejo na operativnih sestankih. To jim bo omogočilo, da popolnoma razumejo operativne zadeve in pomagajo linijskim vodjem z izvedbo pomembnih kadrovskih strategij, ki bi izboljšale učinkovitost delovanja.
- Še naprej morajo pridobivati znanje o poslovanju podjetja (ključna poslovna področja, razumevanje notranjih in zunanjih kupcev, poznavanje konkurentov, proizvodov, tehnologije in virov konkurenčne prednosti).
- Razumeti morajo pomen HR-tehnologije in izvajati celovite raziskave o možnih naložbah v HR programsko opremo, ki bo najbolje ustrezala potrebam organizacije. Vsi kadrovski strokovnjaki ne samo da morajo biti usposobljeni za uporabo teh sistemov, temveč morajo biti tudi sposobni meriti učinkovitost kadrovskih sistemov in praks.
- V celoti morajo razumeti ključne procesne sposobnosti, potrebne za izvedbo storitev, realizacijo storitve in dostavo. Katere so te sposobnosti, je mogoče izvedeti od ustreznih linijskih vodij. Zato morajo kadrovski strokovnjaki učinkovito delati z drugimi vodji oddelkov in se skupaj z njimi boriti za doseganje skupnih finančnih ciljev organizacije.

Tudi Kohont (2005) je s primerjavo različnih analiz kompetenc strokovnjakov za upravljanje s človeškimi viri prišel do nekaterih ključnih kompetenc:

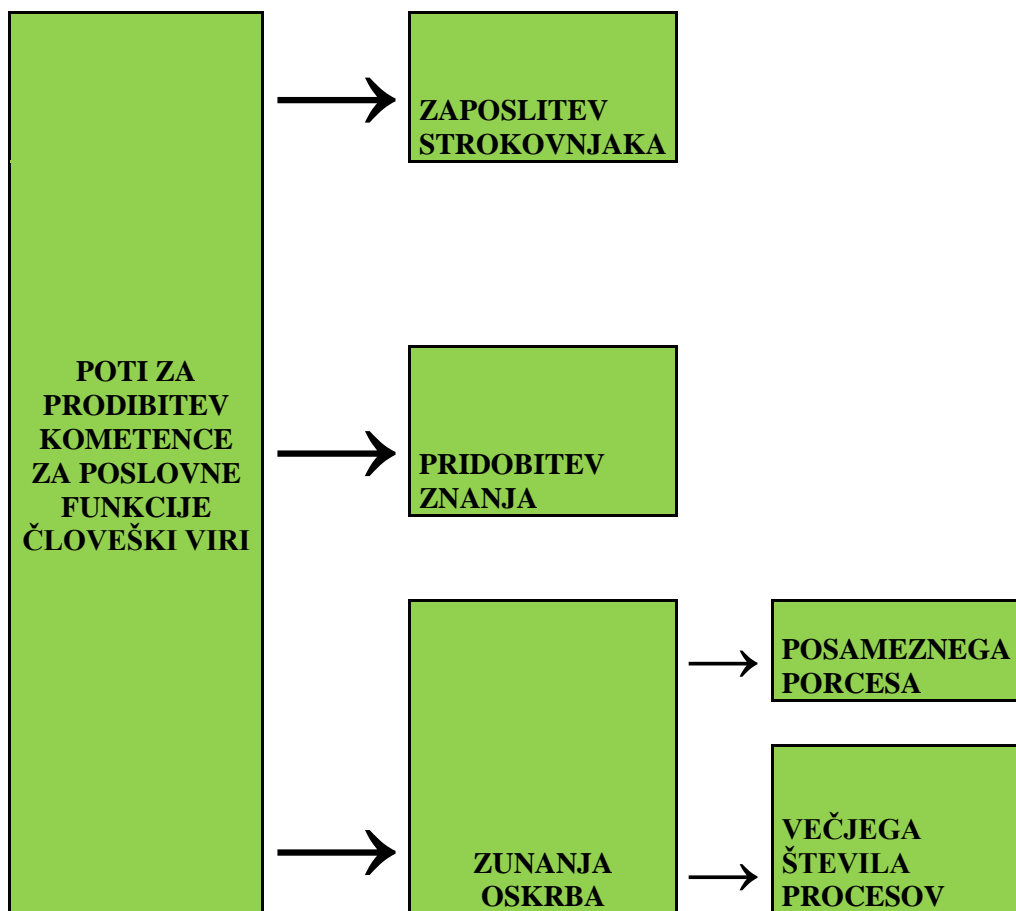
- analitično, konceptualno mišljenje,
- inovativnost, kreativno reševanje problemov,
- strateško razmišljanje/delovanje,
- poznavanje poslovanja, poslovnega okolja,

- komunikativnost,
- iskanje informacij,
- osredotočenost na kupce, uporabnike storitev,
- prepričevanje in vplivanje,
- timsko delo,
- usmerjenost k ciljem,
- vodenje, menedžment,
- uporaba virov,
- strokovnost, »tehnične« kompetence,
- fleksibilnost,
- prenos, aktivacija, razvoj znanj,
- kooperativnost,
- uporaba IT.

Podjetje lahko manjkajoče kompetence pri UČV-ju pridobi na tri načine (glej sliko 2.1) (Černigoj, 2011):

- 1) z zaposlitvijo novega strokovnjaka;
- 2) z razvojem že zaposlenih v podjetju, ob pomoči zunanjih strokovnjakov (izobraževanje, coaching, svetovanje);
- 3) ali pa se odloči za zunanjo oskrbo (outsourcing).

Slika 2.1: Poti za pridobitev manjkajočih kompetenc na področju človeških virov



Vir: Černigoj (2011).

## 3 METODOLOGIJA

### 3.1 DRUŽBA DEOS, D. D.

#### 3.1.1 Naziv, naslov in osnovni podatki o družbi DEOS, d. d.

Družba DEOS, d. d., Ljubljana je registrirana za izgradnjo in upravljanje oskrbovanih stanovanj in je vpisana v register družb pri Okrožnem sodišču v Ljubljani. Njen sedež je na Devinski ulici 1 v Ljubljani.

Dne 21. 2. 1995 je bila družba ustanovljena pod imenom DEJ 3, d. o. o., v letu 2001 se je zaradi spremembe dejavnosti preimenovala v DEOS, d. o. o. Na podlagi sklepa skupščine se je 24. 4. 2003 dokapitalizirala in iz družbe z omejeno odgovornostjo preoblikovala v delniško družbo (Letno poročilo DEOS, d. d., 2013).

Firma: DEOS, družba za izgradnjo in upravljanje oskrbovanih stanovanj, d. d.

Skrajšana firma: DEOS, d. d.

Naslov: Devinska ulica 1, 1000 Ljubljana

Osnovni kapital: 2.916.000,00 EUR

Osnovna dejavnost: 87.300 – dejavnost nastanitvenih ustanov za starejše in invalidne osebe

#### 3.1.2 Lastniška struktura

Tabela 3.1: Lastniška struktura

Delničar	Število delnic	Nominalna višina v €	glasovi v %
A-Z Finance d.o.o, Ljubljana	2.334	2.334.000,00	80,0
IMOS, projektiranje, inženiring, tehnično svetovanje in gradnje, d.d., Ljubljana	297	297.000,00	10,2
NEBRA, družba za davno in gospodarsko svetovanje, nepremičnine in inženiring, d.o.o., Ljubljana	197	197.000,00	6,8
OBČINA CERKNICA	67	67.000,00	2,3
DEOS, d.d.-lastne delnice	21	21.000,00	0,7
<b>SKUPAJ</b>	<b>2.916</b>	<b>2.916.000,00</b>	<b>100,00</b>

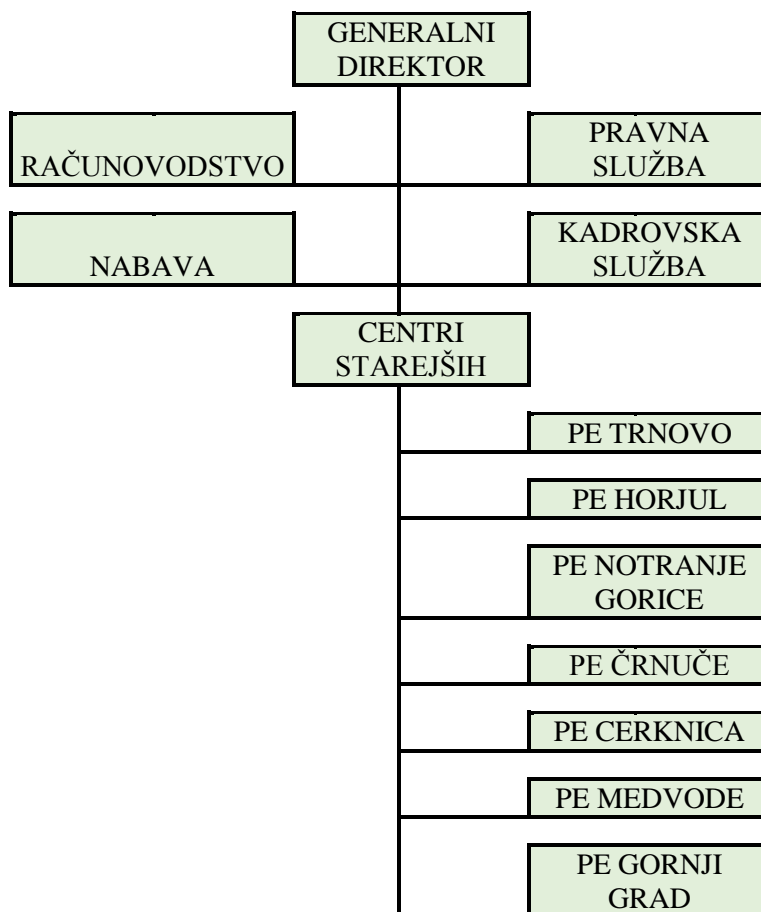
Vir: Deos, d. d. (2014).

### 3.1.3 Dejavnost

Družba DEOS, d. d., opravlja naloge institucionalnega varstva za starejše osebe (šifra dejavnosti: 87.300 – dejavnost nastanitvenih ustanov za starejše in invalidne osebe) in socialno varstvene storitve v oskrbovanih stanovanjih. Dejavnosti se izvajajo v sedmih poslovnih enotah (Letno poročilo DEOS, d. d., 2013).

1. PE Center starejših Gornji Grad (pričetek izvajanja dejavnosti: 1. 1. 2003),
2. PE Center starejših Medvode (pričetek izvajanja dejavnosti: 1. 10. 2003), oskrbovana stanovanja Šiška (pričetek izvajanja dejavnosti: 1. 7. 2008),
3. PE Center starejših Cerknica (pričetek izvajanja dejavnosti: 1. 8. 2005),
4. PE Center starejših Trnovo (pričetek izvajanja dejavnosti: 1. 10. 2009),
5. PE Center starejših Horjul (pričetek izvajanja dejavnosti 1. 1. 2011),
6. PE Center starejših Notranje gorice (pričetek izvajanja dejavnosti 1. 11. 2011),
7. PE Center starejših Črnuče (pričetek izvajanja dejavnosti 1. 12. 2012).

Slika 3.1: Struktura podjetja DEOS d.d.



Glede na podatke iz poletnega poročila za leto 2014 je družba na dan 30. 6. 2014 v vseh sedmih poslovnih enotah imela na voljo v institucionalnem varstvu na osnovi koncesije (glej prilogo B) in dovoljenja za delo 1.083 mest za starejše (skupaj z dovoljenim povečanjem pa 1.140), v oskrbovanih stanovanjih pa 165. Podrobnosti so prikazane v tabeli 3.2..

Tabela 3.2: Kapacitete po posameznih domovih

	<i>Center starejših Gornji Grad</i>	<i>Center starejših Medvode</i>	<i>Center starejših Cerknica</i>	<i>Center starejših Trnovo</i>	<i>Center starejših Horjul</i>	<i>Center starejših Notranje Gorice</i>	<i>Center starejših Črnuče</i>
Število mest za starejše v domovih	154	195	157	157	155	165	157
Število mest v oskrbovanih stanovanjih	0	60	0	60	0	45	0

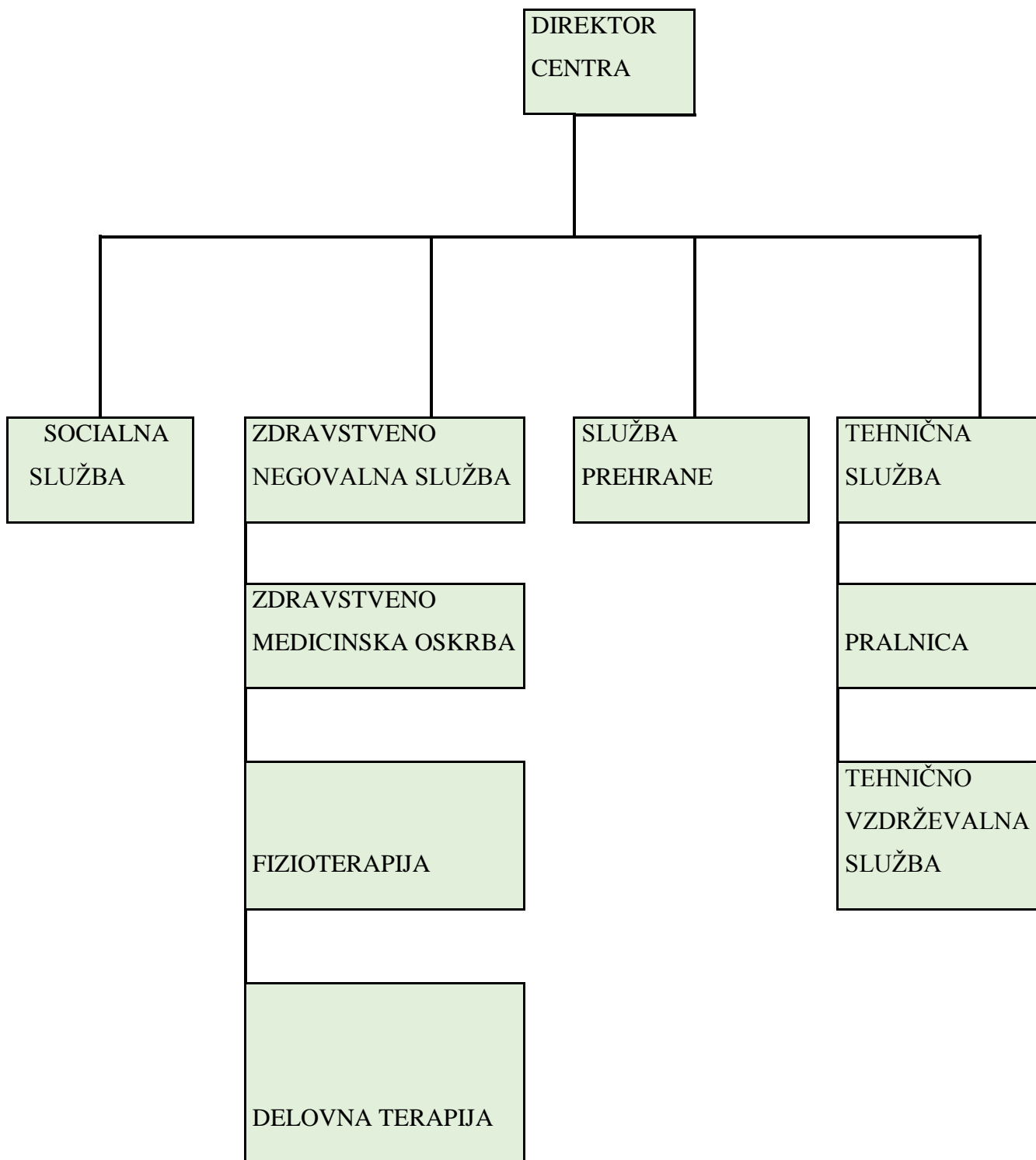
Vir: Deos, d. d. (2014).

Tržni delež DEOS-ovih centrov znaša približno 6,1 % odstotka s 1.129 mesti od skupno približno 18.670 mest v vseh domovih za starejše v Sloveniji (Letno poročilo DEOS, d. d., 2013).

#### 3.1.4 Vizija, poslanstvo, vrednote in strateški cilji

Poslanstvo družbe je (DEOS, d. d., 2013):

- nuditi kvalitetno celodnevno oskrbo in nego starejšim osebam,
- možnost izbire v okviru celovite skrbi za starejše,
- razbremenitev svojcev, ki zaradi osebnih okoliščin ne morejo poskrbeti za svojega ostarelega svojca,
- individualna obravnava stanovalcev,
- ohranjanje timskega dela na vseh področjih varstva in nege.



Slika 3.2: Struktura posameznega Centra starejših

Osnovna dejavnost družbe v vseh centrih je upravičencem do storitev institucionalnega varstva zagotavljati vse oblike pomoči, s katerimi jim nadomeščajo ali dopolnjujejo funkcije

doma in lastne družine, zlasti bivanje, nudenje oskrbe, nege, organizirane prehrane in varstva ter zdravstvenega varstva. Trendom, ki gredo v smer dviga kvalitete bivanja, se pridružujejo tudi v DEOS-u. Stanovalcem želijo zagotoviti kvalitetno preživljanje časa. Pomagajo jim pri uvajanju v novo okolje tako, da se na domsko življenje pripravijo že pred samim sprejemom, saj veliko časa posvetijo razgovorom z njimi in njihovimi svojci. Po sprejemu v dom se prilagodijo individualnim željam in potrebam posameznega stanovalca in sprotno rešujejo njihove socialnovarstvene in zdravstvene težave. Stanovalcem zagotavljajo primerne oblike udejstvovanja in čim večjo stopnjo samostojnosti (DEOS, d. d. 2013).

Glede na to, da se časi spreminjajo in pričakovanja ljudi niso več ista, kot so bila v letih, ko so se sprejemali standardi storitve domov za starejše (po katerih še vedno posluje večina domov v Sloveniji), se je družba DEOS, d. d., odločila, da začne s procesom določitve dodatnih standardov, ki bodo upoštevali tudi zdajšnje potrebe in zahteve uporabnikov. Trenutno je družba še v fazi določanja standardov in popisov procesom v družbi. V naslednji fazi pa bo družba tako določene standarde uveljavila v vseh njenih domovih. S tem želijo zagotoviti, da ne glede na to, za kateri njihov dom se bo uporabnik odločil, bo vedel, da mu bo zagotovljena enako kakovostna in kvalitetna storitev (Kranjc 2014).

Pri določanju smeri razvoja dejavnosti družbe so upoštevali tudi dejstvo, da so si ljudje med seboj različni, z različnimi potrebami in pričakovanji. Kvalitetno storitev je tako posameznemu stanovalcu mogoče zagotoviti le, če se oblika in vrsta storitve prilagodita njegovim specifičnim potrebam in pričakovanjem. V ta namen bo družba v prihodnosti še večji poudarek dala individualni obravnavi njenih stanovalcev in razvoju nabora storitev, ki ga bo ponujala stanovalcem, saj le raznolikost ponudbe omogoča njeno prilagajanje potrebam posameznega uporabnika. Družba zato namerava v prihodnje razvijati različne oblike dodatnih storitev in aktivnosti, ki bodo na voljo uporabnikom, različne oblike začasnih namestitev, kriznih namestitev, namestitev z namenom rehabilitacije uporabnika po raznih poškodbah ali boleznih in dejavnosti dnevnih centrov (Kranjc 2014).

V sodelovanju z občino bo družba poskušala razvijati tudi dejavnost pomoči starejšim na domu in druge oblike pomoči starejšim v njihovem domačem okolju, ki bi njenim uporabnikom omogočila, da jim ponudi možnost podaljšanja njihove nastanitve v domačem okolju (Kranjc 2014).

Namen dodatne ponudbe bo tudi pritegniti čim večje število zunanjih uporabnikov, saj želimo, da naše enote niso zgolj domovi za starejše, temveč ostanejo povezane z okoljem v



katerem so in postanejo center za starejše v pravem pomenu besede. Torej okolje, ki predstavlja središče dogajanja za starejše v širši okolici doma, kjer se ljudje počutijo varne in preskrbljene in kjer imajo možnost sklepanja novih prijateljstev in poznanstev (Kranjc 2014).

### 3.1.5 Izvajanje dejavnosti

Vseh sedem poslovnih enot je organiziranih na podobnih osnovah, kar omogoča lažje delo tudi na sedežu družbe v Ljubljani in lažje sodelovanje med poslovnimi enotami. Čim več zadev se poskuša poenotiti, tako da bi vsi centri delovali kar se da dobro in racionalno. Seveda se centri med sabo tudi razlikujejo, vendar le v malenkostih, ki so značilne za lokalno okolje, in v navadah ter običajih, ki so jih zaposleni in stanovalci vzpostavili v centrih (DEOS, d. d. 2013). Da bi bilo centri še bolj poenoteni, je družba zahtevala popis procesov, ki se trenutno izvaja.

V vseh sedmih centrih delujejo posamezne službe, ki se trudijo, da svoje delo opravijo čim bolj strokovno in kvalitetno ter prijazno do uporabnikov storitev. V prvem polletju leta 2014 je bilo v okviru poslovanja največ pozornosti namenjene nadaljnjemu vzpostavljanju pogojev za zagotavljanje vseh storitev, ki stanovalcem omogočajo čim boljše nego in oskrbo ter udobno in varno počutje v centru. Centri so v ta namen organizirali različne aktivnosti, ki stanovalce spodbujajo k aktivnemu življenju in jim ohranjajo njihove telesne in duševne sposobnosti (DEOS, d. d. 2013).

Po podatkih polletnega poročila 2014 je bilo v prvih šestih mesecih leta 2014 opravljenih 208.282 dni socialne oskrbe v domski oskrbi in 15.609 oskrbnih dni v oskrbovanih stanovanjih. Porazdelitev oskrb v domski oskrbi je znašala: 24,35 % oskrb I, 27,73 % oskrb II, 33,26 % oskrb III, 2,04 % oskrb IIIb in 12,54 % oskrb IV.

Zdravstvena nega je celovita dejavnost, ki se ukvarja s posameznikom – stanovalcem individualno in je proces timskega dela, pri katerem poleg zdravstvenega kadra sodelujejo tudi ostali delavci v centrih. Strokovno usposobljeno osebje (diplomirane medicinske sestre, zdravstveni tehniki, bolničarji, bolniški strežniki) pod vodstvom vodje službe zdravstvene nege in oskrbe skrbi za celovito strokovno izvajanje zdravstvene nege in oskrbe, stanovalcem in njihovim svojcem pa so vedno na voljo pri reševanju morebitnih težav ter dajanju informacij o stanju stanovalcev (DEOS, d. d. 2013).

Po podatkih polletnega poročila 2014 je bilo v prvih šestih mesecih leta 2014 skupaj opravljenih 195.458 dni zdravstvene nege v domovih in patronažne dejavnosti v oskrbovanih

stanovanjih. Kot vsako leto doslej, je bilo največ opravljene zdravstvene nege III, in sicer kar 84,63 %, sledi ji nega I z 12,22 %. Najmanj zdravstvene nege je bilo opravljene v negi II, in sicer 3,15 %.

V okviru tržne dejavnosti centrov so bile nudene naslednje storitve (DEOS, d. d. 2013):

- malice za zaposlene,
- razvoz hrane starostnikom,
- kosila za zunanje odjemalce,
- storitve bifeja,
- prevozi stanovalcem na njihovo željo s spremstvom ali brez.

### 3.1.6 ORGANIZACIJA KADROVSKE FUNKCIJE V PODJETJU DEOS, D. D.

#### *3.1.6.1 Izvajanje kadrovske funkcije*

Kadrovska funkcija v podjetju DEOS, d. d., je zasnovana tako, da kadrovske funkcije koordinira centralna kadrovska služba, ki je na sedežu družbe, s tem da samo izvajanje celotne kadrovske funkcije opravljajo različne službe v okviru centralne kadrovske službe, računovodstva in posameznih centrov.

Vsa dokumentacija o zaposlenih se hrani v centralni kadrovske službi, prav tako se tukaj izvajajo vse aktivnosti povezane z samimi administrativnimi nalogami, kot so:

- vodenje postopkov pri zaposlovanju (samo administrativni postopki in ne sama izbira kandidata),
- urejanje delovnih razmerij (s pomočjo pravne službe),
- urejanje postopkov zdravstvenega pregleda in varstva pri delu,
- organiziranje različnih oblik izobraževanja.

Delo v centralni kadrovske službi opravlja samo ena oseba, vendar bi lahko v delo kadrovske funkcije šteli tudi računovodstvo in vse direktorje posameznih centrov, saj le-ti sami izvajajo izbiro in selekcijo kandidatov. Samo število in struktura zaposlenih sta določeni v Pravilniku o standardih in normativih socialno varstvenih storitev in v vsakoletnih splošnih dogovorih z ZZZS (glej priloga A), zato se nove zaposlitve dogajajo le v primeru fluktuacije, nadomeščanja porodniških in bolniških dopustov ipd. Vsak center izrazi željo po novem zaposlenem, ki ga mora odobriti generalni direktor družbe. Kadrovske sektor pripravi vso dokumentacijo za fazo pridobivanja kadrov. Izbiro kandidata opravi vsak center sam (z

individualnim intervjujem), direktor posameznega Centra pa potrdi kandidata. Kadrovski sektor od posameznega centra pridobi vso dokumentacijo o izbranem kandidatu, ki je potrebna. Novega zaposlenega potem prijavi v obvezno zavarovanje, določi dopust in vse podatke vnese v informacijski sistem Minoa ERP, ki je bil namenjen izključno potrebam podjetja. Informacijski sistem je tudi povezan z obračunom plač, tako da morata kadrovski sektor in računovodstvo tesno sodelovati.

Kadrovski sektor prijavlja podjetje na javne razpise, ki jih objavlja zavod za zaposlovanje, kjer lahko podjetje pridobi subvencije v kolikor zadostuje pogojem javnega razpisa. Tukaj gre predvsem za razpise za posameznikovo prvo zaposlitev ali zaposlitev preko projekta usposabljanja na delovnem mestu ipd.

Naloga kadrovskega sektorja je tudi prijavljanje zdravstvenih delavcev v register zdravstvenih delavcev, če le-ti še niso bili prijavljeni. Obračune plač opravlja računovodstvo na osnovi seznamov opravljenih ur, ki jih pripravljajo direktorji posameznih centrov.

#### *3.1.6.2 Kadrovska struktura*

Po podatkih letnega poročila 2013 je družba na dan 30. 6. 2014 v vseh sedmih poslovnih enotah zaposlovala 551 delavcev. V njihovih centrih ohranjajo ustrezno stopnjo zaposlitve, ki je usklajena z normativi in standardi ter s sprejetim Pravilnikom o organizaciji in sistemizaciji delovnih mest, tako na oskrbi kot tudi na zdravstveni negi. Nekateri imajo zaradi manjših deležev kombinirana delovna mesta, kar je upoštevano skladno z zgoraj navedenim pravilnikom. Cilji kadrovske politike so usmerjeni predvsem k homogenosti kolektiva in k njegovi kvaliteti.

Kadrovska struktura zaposlenih je prikazana v naslednjih tabelah.

Tabela 3.3: Število zaposlenih po delovnih mestih na dan 31. 12. 2013

Delovno mesto	Število zaposlenih 31.12.2010	Število zaposlenih 31.12.2011	Število zaposlenih 31.12.2012	Število zaposlenih 31.12.2013
Direktor družbe	1	1	1	1
Direktor Centra	4	6	7	7
Namestnik direktor	6	6	7	7
Zdravnik	0	0	0	1
Pravnik	1	1	1	1
Finančnik, računovodja	11	12	11	12
Ekonomski referent	0	5	5	4
Socialni delavec	7	6	8	7
Socialni delavec-pripravilec	0	5	0	0
Fizioterapevt	5	5	7	8
Delovni terapevt	8	8	8	9
Delovni inštruktor	0	4	4	6
Visoka (višja) medicinska sestra	13	13	13	15
Zdravstveni tehnik	56	78	76	92
Zdravstveni tehnik	0	7	12	9
Bolničar negovalec	78	102	114	134
Varuhinja	0	1	1	3
Centralni ekonomski referent	0	0	1	1
Ekonom, voznik	7	7	6	6
Vzdrževalec, hišnik	6	12	12	12
Vodja prehrane	5	7	9	8
Kuhar	15	19	21	23
Kuharski pomočnik	14	22	23	25
Receptor, natakarij	9	14	15	16
Servirka. Natakarij	10	11	10	14
Strežnica	48	53	60	61
Perica, likarica, šiv	14	19	22	22
Čistilka	16	24	23	26
Drugo (javna dela)	7	7	3	2
<b>SKUPAJ</b>	<b>341</b>	<b>455</b>	<b>480</b>	<b>532</b>

Vir: DEOS, d. d. (2013).

Tabela 3.4: Struktura zaposlenih po izobrazbi na dan 31. 12. 2013

Stopnja izobrazbe	Število zaposlenih 31.12.2010	Število zaposlenih 31.12.2011	Število zaposlenih 31.12.2012	Število zaposlenih 31.12.2013
VIII.	0	0	0	1
VII.	39	63	67	66
VI.	6	4	4	6
V.	71	85	94	210
IV.	132	173	182	151
III.	21	34	34	118
II.	72	96	99	80
<b>SKUPAJ</b>	<b>341</b>	<b>455</b>	<b>480</b>	<b>632</b>

Vir: DEOS, d. d. (2013).

Tabela 3.5: Izraba delovnih ur v letih 2010–2013

	Število ur 2010	Število ur 2011	Število ur 2012	Število ur 2013
Dejansko opravljene ure in dopusti	428.903	734.087	825.501	951.342
Boleznine v breme družbe	19.344	29.026	29.014	33.596
Boleznine v breme ZZSZ	11.911	12.133	12.504	12.398
Nega družinskih članov	1.976	4.241	4.933	4.901
Invalidnina	0	492	0	872
Nesreče pri delu	54	1.122	718	1.534
Porodniški dopust	29.584	34.992	23.829	29.069
<b>SKUPAJ</b>	<b>491.772</b>	<b>816.093</b>	<b>896.499</b>	<b>1.033.712</b>

Vir: DEOS, d. d. (2013).

Tabela 3.6: Odstotek fluktuacije v letih 2010–2013

Leto	zaposleni na dan 1.1.	zaposleni, ki so odšli	novi zaposleni	Odstotek fluktuacije v %
2010	321	197	202	37,7
2011	385	291	410	36,6
2012	447	306	341	38,8
2013	478	326	364	38,7

Vir: DEOS, d. d. (2014).

Tabela 3.7: Povprečna starost zaposlenih v letih 2010–2013

Leto	povprečna starost zaposlenih
2010	57,8
2011	44,2
2012	42,8
2013	39,7

Vir: DEOS, d. d. (2014).

Tabela 3.8: Struktura zaposlenih po spolu v letih 2010–2013

Leto	moški	ženske	skupaj
2010	28	313	341
2011	42	413	455
2012	51	429	480
2013	59	473	532

Vir: DEOS, d. d., (2014).

### 3.1.6.3 *Izobraževanje, nagrajevanje in napredovanje*

V vseh službah izvajajo kontinuirano strokovno izpopolnjevanje zaposlenih, ki se redno udeležujejo predvsem internih strokovnih predavanj, tako notranjih kot zunanjih. Organizirajo jih z namenom, da zaposlenim nudijo tista znanja in vedenja, ki jih potrebujejo na svojem delovnem mestu in zunaj njega, ko prihajajo v stik z ljudmi.


Denarnega nagrajevanje v podjetju ne poznajo, vendar imajo vsako leto novoletno zabavo, ki je organizirana za vse centre na enem mestu, tako da srečajo vsi zaposleni, čeprav delajo v

različnih domovih. Tudi čez leto gredo vsaj dvakrat na različne izlete, ki pa so organizirani po posameznih domovih.

V podjetju zaposleni rešujejo tudi vprašalnike o zadovoljstvu na delu. Pravzaprav so ga reševali le enkrat, zato ima podjetje namen anketiranje ponoviti (glej prilogo 4).

Napredovanje je vezano na Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (ZSPJS). Vsak zaposleni lahko napreduje vsaka tri leta, vendar je to pogojeno z njegovo delovno uspešnostjo (rezultati dela, samostojnost, ustvarjalnost in natančnost pri opravljanju dela, zanesljivost pri opravljanju dela, kvaliteto sodelovanja in organizacijo dela ter druge sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela). Vsakega zaposlenega oceni njegov nadrejeni s posebnim ocenjevalnim listom (glej sliko 3.3).

Slika 3.3: Ocenjevalni list za oceno delovne uspešnosti delavca v podjetju DEOS, d. d.



**OCENJEVALNI LIST**  
za oceno delovne uspešnosti delavca v ocenjevalnem obdobju

**1. Podatki o delavcu**  
Ime in Priimek: **TINKARA GODEC**

**2. Ocena delavca**  
Ocenjevalno obdobje: 01.01.2011 - 31.12.2011

Ocena:

<b>Rezultati dela*:</b>	
Strokovnost	1
Obseg dela	2
Pravočasnost	1
<b>Rezultati dela skupaj</b>	<b>4</b>
<b>Samostojnost, ustvarjalnost, natančnost*:</b>	
Samostojnost	1
Ustvarjalnost	2
Natančnost	1
<b>Samostojnost, ustvarjalnost, natančnost skupaj</b>	<b>4</b>
<b>Zanesljivost pri opravljanju dela*:</b>	
Izpolnjevanje obveznosti	3
Popoln prenos informacij	1
<b>Zanesljivost pri opravljanju dela skupaj</b>	<b>4</b>
<b>Sodelovanje in organizacija dela*:</b>	
Sodelovanje	2
Organizacija dela	2
<b>Sodelovanje in organizacija skupaj</b>	<b>4</b>
<b>Druge sposobnosti*:</b>	
Interdisciplinarnost	1
Odnos do uporabnikov storitev	1
Komuniciranje	1
Drugo	1
<b>Druge sposobnosti skupaj:</b>	<b>4</b>

**OCENA DELAVCA: 4**

**3. Utemeljitev ocene:**  
Delavec opravlja naloge skladno s predpisi in pričakovanji, pravočasno, samostojno v okviru svojih pristojnosti. Pri delu ustrezno sodeluje z vodstvom družbe in drugimi delavci v upravi, ter zglede organizira delo, ki spada v njegovo področje. Odnos do uporabnikov je primeren.

**4. Izjava o seznanitvi z oceno:**

Ocenjevalec: božo Kranjc Delavec: TINKARA GODEC  
 Podpis: [Podpis] Podpis: [Podpis]  
 Datum: 13.3.2012 Datum: 13.3.2012

\* Posamezne postavke uspešnosti delavca so bile ocenjene po kriterijih delodajalca določenih v aktih delodajalca, delavec pa s podpisom potrjuje da je z njimi seznanjen.

Vir: DEOS, d. d. (2014).

### 3.1.6.4 OPREDELITEV PROBLEMA KADROVSKE FUNKCIJE V PODJETJU DEOS, d. d.

S kadrovico in glavno računovodkinjo sem se pogovarjala o tem, kako poteka delo z zaposlenimi v podjetju, kaj vidita kot problem in ali imata že kakšne ideje, kako bi se to popravilo. Kot problem sta izpostavili komunikacijo v samem podjetju in oteženo delo kadrovske službe s posameznimi centri, saj le-ti opravljajo tudi delo, ki spada pod kadrovsko službo, vendar jo vsak opravlja drugače, tako da je oteženo poenotenje prakse. Glede rešitev še niso razmišljali, sta pa obe izpostavili, da bi bilo treba na tem področju nekaj storiti.



Moje osebno mnenje glede samega problema kadrovske službe v podjetju DEOS, d. d., je, da je kadrovska služba po eni strani preveč razdrobljena med upravo in posameznimi domovi, po drugi strani pa nima strateške funkcije. Je premalo pomembna za samo podjetje, saj se ukvarja le z administrativnimi nalogami. Kako pa to spremeniti, je odvisno od volje in pripravljenosti podjetja za spremembe, ki na začetku ne bodo lahko sprejete, vendar bi na dolgi rok prinesle veliko dobrega. Glede na to, da ima podjetje že čez 500 zaposlenih in v naslednjih dveh letih načrtuje prevzem vsaj še dveh domov, kar bi povečalo število zaposlenih za vsaj 150 ljudi, je logično, da je potrebna temeljita reorganizacija kadrovske funkcije iz tradicionalne funkcije v funkcijo upravljanja s človeškimi viri in posledično v strateško funkcijo kadrovske funkcije.

Tudi na samem področju komunikacije bi bilo treba kaj spremeniti, saj po mnenju kadrovice in računovodkinje zaposleni nimajo na voljo dovolj informacij o samem podjetju, procesu, saj nadrejeni teh informacij ne posredujejo radi naprej. Tudi sami nadrejeni niso dovolj poučeni o delu podrejenih, saj prihaja do navzkrižnih informacij z različnih ravni hierarhije zaposlenih. Tudi ta problem bi po mojem mnenju rešila reorganizacija kadrovske službe.

## **3.2 METODOLOGIJA**

V empiričnem delu diplomskega dela sem poskušala priti do bolj konkretnih problemov, zato sem imela sestanek z vodstvom družbe DEOS, d. d. Obravnavala sem sedem fokusnih skupin zaposlenih in s sodelavcem analizirala odgovore na vprašalnike o zadovoljstvu uporabnikov domov in njihovih svojcev ter zaposlenih (priloga C). Sodelavec je analiziral vprašalnike o zadovoljstvu uporabnikov in svojcev, jaz pa vprašalnike o zadovoljstvu zaposlenih. Rezultati so predstavljeni v nadaljevanju.

### **3.2.1 Sestanek z vodstvom družbe DEOS, d. d.**

Dne 4. 11. 2014 sem imela sestanek z upravo družbe DEOS, d. d. Prisotni so bili generalni direktor družbe DEOS, d. d., in predsednica nadzornega sveta skupine DEOS, d. d., kjer smo se pogovarjali o razvoju družbe, in sicer o tem, kako je kadrovska funkcija trenutno organizirana, katere so njene trenutne prednosti in slabosti, pogovarjali smo se o ciljih, namenu in viziji nove kadrovske funkcije. Zanimalo me je predvsem, kako si vodstvo predstavlja novo kadrovske funkcije, kako si oni želijo, da je kadrovska funkcija organizirana, ali so pripravljeni zaposliti novega kadrovskega strokovnjaka, da bi vodil novo strateško naravnano kadrovske funkcije, in koliko denarja, časa in njihovega napora so pripravljeni

vložiti v to, da bi nova kadrovska funkcija delovala. Na sestanku mi je uprava identificirala štiri področja, ki so ključna za izgradnjo strateške kadrovske funkcije:

1. zaposlovanje,
2. izobraževanje in usposabljanje,
3. ocenjevanje delovne uspešnosti in nagrajevanje,
4. vzpostavitev komunikacije med centri.

### 3.2.2 Fokusne skupine

- **Uporabljen metodologija:** V DEOS-ovih centrih starejših Cerknica, Črnuče, Gornji Grad, Horjul, Medvode, Notranje Gorice in Trnovo sem obravnavala sedem fokusnih skupin (v vsakem centru ena fokusna skupina zaposlenih brez udeležbe vodstva), katerih se je skupaj udeležilo več kot 100 zaposlenih.
- **Čas izvajanja raziskave:** Fokusne skupine so se izvajale v mesecu januarju in februarju 2015 na sedmih lokacijah (Cerknica, Črnuče, Gornji Grad, Horjul, Medvode, Notranje Gorice in Trnovo). Vsaka obravnava posamezne fokusne skupine je trajala od 1 ure do 2 ur, odvisno od pripravljenosti zaposlenih za pogovor.
- **Fokusne skupine:** V vnaprej izbrani skupini zaposlenih sem se usmerjeno pogovarjala o vnaprej dogovorjeni temi. Pogovor je potekal polstrukturirano po načrtu: v prvi fazi izpostavitev pozitivnih strani, nato problemov in ovir, ki jih zaposleni vidijo, ter komunikacija. Na ta način sem pridobila poglobljene informacije o izbrani tematiki.

Teme, ki smo jih obravnavali:

- s čim so na delovnem mestu zadovoljni,
- s čim so manj zadovoljni (nezadovoljni),
- kaj bi izboljšali in kako,
- kako bi opisali vzdušje za zaposlene,
- kako vzdušje za stanovalce,
- sodelovanje med posameznimi delovnimi skupinami,
- komunikacija in obveščenenost znotraj centra in med centri,
- izobraževanje.

Pogovor je sledil temam, ki so jih izpostavili zaposleni. Če niso izpostavili posamezne teme, sem vprašanje postavila sama.

- **Predstavitev rezultatov:** Ugotovitve so predstavljene tematsko. Največkrat izpostavljene teme so navedene krepko in na začetku. Redkeje izpostavljene teme so navedene na koncu seznama z navedbo centra starejših, in sicer **M** Za Medvode, **Č** za Črnuče, **NG** za Notranje Gorice, **H** za Horjul, **GG** za Gornji Grad, **T** za Trnovo, **C** za Cerknico.

Ugotovitve in izsledki fokusnih skupin predstavljajo odnos, videnje situacije s strani zaposlenih. To ne pomeni, da gre za objektivno resničnost, kar tudi ni bil namen obiskov, ampak za predstavo zaposlenih o temah, o katerih smo se pogovarjali, kako oni vidijo, doživljajo situacijo.

### 3.2.3 Vprašalniki zadovoljstva zaposlenih

- **Vzorčni okvir:** Anketiranje je zajelo 465 zaposlenih.
  - **Realiziran vzorec:** Tabela 3.9. prikazuje realiziran vzorec raziskave v letu 2014. Iz tabele je razvidno, da je bilo prejetih 305 odgovorov zaposlenih. Upoštevajoč izbran vzorčni okvir, je bila dosežena 65,59-odstotna odzivnost.

Tabela 3.9: Število vrnjenih vprašalnikov po poslovnih enotah

	Čas obratovanja (v letih)	Število vrnjenih vprašalnikov – zaposleni	
		2014	2012
<b>Center starejših Gornji grad</b>	11	52	44
<b>Center starejših Medvode</b>	10	42	57
<b>Center starejših Cerknica</b>	9	44	23
<b>Center starejših Trnovo</b>	4	45	47
<b>Center starejših Horjul</b>	3	41	27
<b>Center starejših Notranje Gorice</b>	2	37	39
<b>Center starejših Črnuče</b>	1	44	/
<b>SKUPAJ</b>		<b>305</b>	<b>237</b>

- **Čas izvajanja raziskave:** Raziskava je potekala v mesecu oktobru in novembru 2014.
- **Uporabljen metodologija:** Za namen analize zadovoljstva zaposlenih je bilo uporabljeno pisno anketiranje. Vsi centri so med svojimi zaposlenimi razdelili anketne vprašalnike in jih pozvali, naj jih v predvidenem roku vrnejo. Na tem mestu je treba opozoriti, da je bila raziskava v Centru starejših Cerknica opravljena z uporabo starih vprašalnikov (uporabljeni v raziskavi iz leta 2012). Na mestih, kjer se stara vprašalnika razlikujeta, so pri Centru starejših Cerknica predstavljeni rezultati starih vprašalnikov, pri ostalih domovih pa po novih. Primerjava z rezultati ankete iz leta 2012 je narejena le na mestih, kjer se vprašalnika iz leta 2014 ter 2012 ujemata v tolikšni meri, da je primerjava smiselna.
- **Anketni vprašalniki:** Vprašalniki so bili zasnovani v družbi DEOS na osnovi predhodnih opažanj in izkušenj. Pri vsakem vprašalniku so anketiranci ocenili posamezni element od 1 do 5, pri čemer je 1 pomenilo najslabšo oceno, 5 pa najboljšo oceno.
- **Predstavitev rezultatov:** Zaradi boljše preglednosti so rezultati anket predstavljeni tudi v tabelah in grafih. V vsaki posamezni tabeli modro obarvano polje predstavlja najvišjo povprečno vrednost, medtem ko je polje z najnižjo vrednostjo obarvano rumeno.

## 4 PREDSTAVITEV REZULTATOV

### 4.1 UGOTOVITVE FOKUSNIH SKUPINE

Pri obiskih sem opazila, da so si centri med seboj dejansko zelo različni, ne samo glede prostorskih možnosti, ampak predvsem z vidika vzdušja, povezanosti zaposlenih in tudi problematike, ki so jo izpostavili kot perečo. Če bi za posamezen center izpostavila svoj subjektiven občutek, "rdečo nit", bi izpostavila:

- Gornji Grad: obremenjenost s tem, da je v drugih centrih (predvsem v Ljubljani) bolje kot pri njih (pogoji dela, boljši materiali, boljše plače ...);
- Medvode: visoka stopnja nezaupanja med zaposlenimi, resne težave s pristopom in načinom vodenja glavne medicinske sestre;
- Cerknica: visoka osebna angažiranost zaposlenih za dobrobit stanovalcev (tudi v lastno škodo), velika povezanost kolektiva;
- Trnovo: razdrobljeno;
- Horjul: precejšnja zadržanost, molčečnost (nezaupanje?);
- Notranje Gorice: "povsod se špara";
- Črnuče: »stagniramo«.

Udeleženci vseh fokusnih skupin pa so izpostavili preobremenjenost pri delu (zlasti ob dopustih in bolniških odsotnostih) in pomanjkanje materiala za delo.

#### A. Zadovoljstvo na delovnem mestu

Udeleženci fokusnih skupin so kot razloge za zadovoljstvo na delovnem mestu izpostavili:

- *dobre odnose, sodelavce (da se nanje zanesesh, ker se spoštujemo),*
- *samo delo, to, da pomagam ljudem,*
- *stanovalce, pozitivno povratno informacijo z njihove strani,*
- *redno plačo*
- omogočeno šolanje (M),
- naša druženja (C),
- prijateljske odnose med zaposlenimi in stanovalci (C),
- skupni izleti, pikniki (NG).

Udeleženci fokusnih skupin so kot razloge za nezadovoljstvo na delovnem mestu izpostavili:

- 1. Preobremenjenost.** Udeleženci vseh fokusnih skupin so prepričani, da so preobremenjeni. Nekateri udeleženci fokusnih skupin so prepričani, da obremenjenost ni enakomerno razdeljena med zaposlene (nekateri so obremenjeni bolj, drugi pa manj). Prepričani so, da se stanovalcem oziroma njihovim svojcem obljubi več, kot so zaposleni sposobni opraviti. Tako zmanjka časa za pogovor s stanovalci, kar po mnenju udeležencev fokusnih skupin opažajo in pogrešajo tudi stanovalci.
- 2. Materialni pogoji za delo.** Udeleženci fokusnih skupin so pogosto izpostavili občutek, da je podjetju zgolj do dobička in nižanja stroškov, posledica česar so slabi materiali za delo in/ali premalo materialov.
  - Pomanjkanje materiala/delovnih sredstev za delo (NG, Č, H), zaščitnih oblek (H), aparata za pripravo sondne hrane (Č), pokvarjen pomivalni stroj (Č), nefunkcionalna balkonska vrata (Č).
  - Slabi materiali: rokavice, materiali za osebno nego, kuhinja (GG, NG).
  - Neprimerni pogoji za delo: prepih v avli, kuhinji, pralnici (GG), ni zasebnosti zaposlenih – garderobne omare, WC za osebje (GG), zastareli računalniki (C), razbiti krožniki, pokvarjeni televizorji, ni dovolj invalidskih vozičkov ... (C).
  - organizacija glede internega razdeljevanja materiala (poenotiti shrambe na oddelkih, nadzor nad porabo materiala za delo, izginjanje materiala za delo in podobno) (NG)
- 3. Pomanjkljiv pretok informacij.** M, GG, C, Č, NG. Udeleženci fokusnih skupin so izpostavili pomanjkljiv pretok informacij, ki negativno vpliva na njihovo delo in pogosto povzroča nepotrebne stroške, na primer.:
  - informacije o odhodih, selitvah stanovalcev v kuhinjo (pripravljajo se obroke za stanovalce, ki jih ni v centru); GG, NG;
  - informacije o predvidenih sprejemih:
    - pogosto te informacije prejmejo pozno, zato prihaja do zapletov pri organizaciji dela (GG);
    - o boleznih stanovalcev, ki prihajajo (GG);
  - informacije do pralnice o smrtih, odhodih: *"Komunikacijske poti niso dorečene, poskušamo se znajti sami."* (C);
  - informacije z raporta ne pridejo do vseh ekip (Č).
- 4. Vodenje in interna komunikacija.** V nekaterih centrih je bilo kot problematično izpostavljeno vodenje in/ali komunikacija. Načeloma so z direktoricami/direktorjem

centrov zadovoljni, kot bolj problematičen je bil v nekaterih centrih izpostavljen odnos oziroma način vodenja in komunikacije s strani glavnih medicinskih sester (M, C, T, NG).

- **Neustrezna komunikacija, ponekod elementi mobinga:**

- grožnje: "*Nekdo bo ostal brez službe.*" (M),
- strah sporočiti bolniški staž (C)/ostati na bolniškem stažu (M),
- nadiranje (NG),
- ustrahovanje, žaljenje, dnevno verbalno ustrahovanje, nadiranje pred stanovalci (M),
- siljenje na delo v času bolniškega staža (M, T),
- če želiš spremembe, te na raportu utiša (T),
- vodstvo centra posluša, obljubi, rezultata ali povratne informacije ni (C, H), sledijo pa lahko sankcije (H),
- v primeru pogodbe za določeni delovni čas, si raje tiho (H)

- **Organizacija dela.** Pomanjkljiva organizacija dela v času vikenda (Ob izpadih zaradi bolniških dopustov se morajo zaposlene same dogovoriti, kdo bo nadomestil izpad delavke) (T), terapije pripravljamo ponoči (T), ni dogovora glede urnika v primeru sprememb (T).

- **Nestimulativno delovno okolje.** V nekaterih centrih so udeleženci fokusnih skupin izpostavili:

- pomanjkanje pohvale za dobro opravljeno delo (medtem ko kritike ne manjka) (NG), nagrade (T), ni odziva na predloge ("*Kranjc bo rekel ne.*") (GG), občutek, da se jim ne zaupa (V primer pritožbe s strani stanovalcev ali svojcev so "krivi" predno lahko povedo svoje videnje situacije) (T);
- neučinkovito ocenjevanje delovne uspešnosti, zlasti odsotnost povratne informacije ter uravnilovka (vsi centri). Udeleženci fokusnih skupin so si bili dokaj enotni, da je takšen način ocenjevanja delovne uspešnosti nemotivirajoč, ponekod pa celo vir nezadovoljstva in dejavnik demotivacije.

**5. Nizka plača.** V nekaterih centrih je bila posebej izpostavljena tudi nizka plača za opravljeno delo (T, H, NG, Č).

**6. Komunikacija med DEOS-ovimi centri.** Na vprašanje glede komuniciranja med centri so se centri polarizirali na dva pola: nekateri si takšne komunikacije želijo (C, GG, T, NG), drugi je ne pogrešajo in si je ne želijo, saj ne vidijo smisla ("*Bolj smo si medsebojna konkurenca kot podpora.*") (M, Č, H).

V centrih, kjer so udeleženci fokusnih skupin videli prednosti pretoka informacij med centri, so izpostavili predvsem možnost prenosa dobrih (strokovnih) praks in izkušenj, poenotenja pristopa, na primer glede smernic o pogovoru z/o stanovalcih.

## **B. Vzdušje med zaposlenimi in stanovalci**

Eno od vprašanj je bilo tudi vzdušje med zaposlenimi in med stanovalci. V večini centrov so izpostavili nehomogenost, kar je tudi pričakovano.

Da je vzdušje med zaposlenimi zelo dobro, so dokaj enotno in brez obotavljanja izpostavili v centrih Gornji grad ("takega kolektiva ni") in Cerknica; da je "odvisno od dneva, ekipe" so se strinjali v Horjulu, Črnučah in Trnovem. V Medvodah pravega odgovora nisem dobila, medtem ko so v Notranjih Goricah izpostavili, da "čakaš, kdaj te bo kdo zašpecal" (s tem, da so moški udeleženci dejali, da zanje to ne velja).

Glede vzdušja stanovalcev so bili najbolj enotni in pozitivni v Cerknici ("naši so"), ostali so se težje opredelili. V Medvodah na primer so udeleženci fokusne skupine ugotovili, da je "bilo včasih več veselja" in da sedaj stanovalci niso več toliko zainteresirani. V Horjulu in Črnučah so se strinjali, da je vzdušje različno, odvisno od posameznikov; v Trnovem imajo občutek, da zaposleni nimajo časa za stanovalce in da so nekateri lačni; v Notranjih Goricah so imeli udeleženci fokusne skupine občutek, da so njihovi stanovalci bolj petični in zahtevni kot drugje ter da so zadržani. V Gornjem Gradu so imeli občutek, da so stanovalci "zamorjeni", da pogrešajo več pozornosti s strani zaposlenih in da dom vidijo kot prisilo.

Zelo zanimiva je bila ugotovitev udeležencev fokusne skupine v Cerknici, da se stanovalci najraje in v večjem številu udeležijo prireditve, ki jih vodijo sami zaposleni (pevski zbor).

### 4.1.1 Možne rešitve iz fokusnih skupin

Na sestanku pred izvedbo fokusnih skupin sem z upravo identificirala štiri ključna področja usmerjenosti izgradnje strateške kadrovske funkcije:

1. zaposlovanje,
2. izobraževanje in usposabljanje,
3. ocenjevanje delovne uspešnosti in nagrajevanje,
4. vzpostavitev komunikacije med centri.



**Ad (1)** Glede **zaposlovanja** na samih fokusnih skupinah tema ni priplavala na površje, kar je tudi razumljivo. Vsako nestrokovno zaposlovanje je (pre)drago, zato predlagam, da se vzpostavi bolj strokoven pristop k selekciji in zaposlovanju ter se vodstvo usposobi za strokovno selekcijo.

**Ad (2)** Fokusne skupine so pokazale, da pogrešajo **izobraževanje in usposabljanje** in po mnenju udeležencev fokusnih skupin že vpliva tudi na strokovnost dela (nezmožnost slediti razvoju stroke), ponekod pa se zaposleni počutijo, da stagnirajo. Podobni so tudi rezultati analize zadovoljstva zaposlenih (povprečna ocena zadovoljstva na področju možnosti osebnega in poklicnega razvoja v letu 2014 je 2,86, trend upadanja od leta 2012). Na tem področju predlagam:

- vzpostavitev sistematičnega usposabljanja s spremljanjem učinkovitosti izobraževanja,
- okrepitev internega prenosa znanj/znotraj posameznega centra kot tudi med centri/
- usposabljanje na/ob delu.

Kombinacija zunanjega in internega usposabljanja ter kombinacija metod usposabljanja in izobraževanja omogoča ob enaki finančni investiciji večje učinke izobraževanja.

**Ad (3)** Način **ocenjevanja delovne uspešnosti** na zaposlene deluje zelo demotivirajoče. Čeprav ni finančnih posledic ocen delovne uspešnosti na zaposlene, na splošno učinkuje moteče in nepravilno. Glede na to, da je sistem vzpostavljen, predlagam, da se ga nadgradi tako, da bo postal orodje vodenja in bo imel pozitivne učinke na motivacijo in delovno uspešnost ter usposobimo vodje za strokovno izvajanje ocenjevanja delovne uspešnosti.

Zaposleni se večinoma zavedajo, da **nagrajevanje** trenutno ni možno. Kljub temu si kot znak pozornosti in zahvale s strani vodstva želijo vsaj kako pozornost ob koncu leta, na primer darilne bone, manjše darilo ipd.

**Ad (4)** Zanimivo je, da so udeleženci fokusnih skupin glede **komunikacije med centri** deljeni: v centrih starejših Gornji Grad, Cerknica, Trnovo in Notranje Gorice so izrazili željo po tovrstnem pretoku informacij in spoznavanju, medtem ko v centrih Medvode, Črnuče in Horjul ne vidijo koristi ali potrebe. Kljub temu ocenjujem, da bi bil tovrsten pretok znanja, izkušenj in načina dela zelo dobrodošel. Glede delovanja strokovnih aktivov predlagam drugačen način izvajanja, saj način, kakršen obstaja, ni povsem učinkovit (tekmovalnost med centri, strah pred posegi direktorjev in/ali glavnih medicinskih sester v sam proces, sankcije za zaposlene).

Predlagam vzpostavitev sistemskega pretoka znanj in izkušenj med centri, npr. v obliki izmenjave (kroženja) zaposlenih, strokovnih ekskurzij, internih izobraževanj in usposabljanj pri/na delu, skupnih projektov na določeni temi. Na ta način lahko prispevamo k poenotenju pristopa do stanovalcev in načina dela, obenem pa ohranimo unikatnost posameznih centrov.

Na fokusnih skupinah so udeleženci izpostavili tudi nekaj idej, za katere ocenjujem, da je o njih smiselno razmisliti.

**Pomoč stanovalcev pri delu.** V centru Gornji Grad so poročali, da stanovalci pogosto zaposlenim pomagajo pri manjših opravilih. Pri njih je to dobra praksa, stanovalci so zadovoljni, da nekaj prispevajo in včasih dobijo kak "priboljšek". Morda je to praksa, o kateri velja razmisliti.

**Pevski zbor zaposlenih.** V Cerknici deluje pevski zbor zaposlenih (za katerega jim v zadnjem času zaradi preobremenjenosti zmanjkuje časa). Povezuje zaposlene, obenem pa stanovalci najraje pridejo prav na prireditve, kjer nastopajo zaposleni.

**Kroženje zaposlenih med centri.** Nekateri zaposleni so izrazili željo, da bi lahko občasno delali tudi v drugih Centrih. Tako bi spoznali druge načine dela, morda prenesli kaj v lastno prakso in spoznavali tudi druge centre znotraj skupine DEOS.

**Strokovni izleti in izleti stanovalcev v druge DEOS-ove centre.** Mešani izleti – stanovalci in zaposleni – v druge centre z namenom delitve izkušenj in praks ter morda tudi usposabljanja za zaposlene in druženja za stanovalce. Obenem druženje zaposlenih s stanovalci na drugačen način kot pri rednem delu.

**Športne igre vseh zaposlenih v DEOS-u.** V nekaterih centrih so predlagali skupne športne (zimske, letne?) igre zaposlenih. Na ta način bi se družili, lahko bi bila organizirana tudi usposabljanja, predvsem pa bi krepili skupno pripadnost ter osebna poznanstva.

## **4.2 UGOTOVITVE VPRAŠALNIKOV ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH**

Iz tabele 4.1 je razvidno, da je izpolnjene vprašalnike vrnilo 305 zaposlenih, kar predstavlja 65,59-odstotno odzivnost med zaposlenimi. Za primerjavo povem, da je raziskava v letu 2012 dosegla 49,40-odstotno odzivnost. Povprečno trajanje zaposlitve anketiranih v vseh domovih je 5,1 leta. Med posameznimi centri pa prihaja do velikih razlik. To lahko pripišem dejstvu, da se posamezne enote razlikujejo po času delovanja enote. Starejše enote, ki delujejo pod okriljem družbe, imajo tako višjo povprečno trajanje zaposlitve kot novejše enote.

Tabela 4.1: Število vrnjenih vprašalnikov zaposlenih po poslovnih enotah in povprečno trajanje zaposlitve

	Število vrnjenih vprašalnikov	Povprečno trajanje zaposlitve (v letih)
Center starejših Gornji grad	52	8.06
Center starejših Medvode	42	9.60
Center starejših Cerknica	44	7.32
Center starejših Trnovo	45	3.71
Center starejših Horjul	41	2.90
Center starejših Notranje Gorice	37	2.56
Center starejših Črnuče	44	1.88
<b>SKUPAJ</b>	<b>305</b>	<b>5.1</b>

Vprašalnik za zaposlene je vseboval 53 trditev, katerih pomembnost in točnost izvajanja so anketiranci ocenjevali od 1 do 5.

Odgovore sem združila v pet področij, in sicer:

1. seznanjenost ter strinjanje zaposlenih z razvojnimi usmeritvami doma,
2. zadovoljstvo glede medsebojnega sodelovanja oddelkov,
3. možnosti osebnega ter poklicnega razvoja,
4. zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu ter
5. zadovoljstvo zaposlenih z organizacijsko kulturo v podjetju.

#### **1. SEZNANJENOST TER STRINJANJE ZAPOSLENIH Z RAZVOJNIMI USMERITVAMI DOMA (vprašanja 1 in 2)**

Prvi sklop vprašanj analize zadovoljstva zaposlenih v DEOS-ovih domovih za starejše se nanaša na seznanjenost zaposlenih z razvojnimi usmeritvami doma ter njihovo sprejemanje. Za namen analize tega področja je vprašalnik vseboval naslednji trditvi, katere so zaposleni ocenili od 1 do 5:

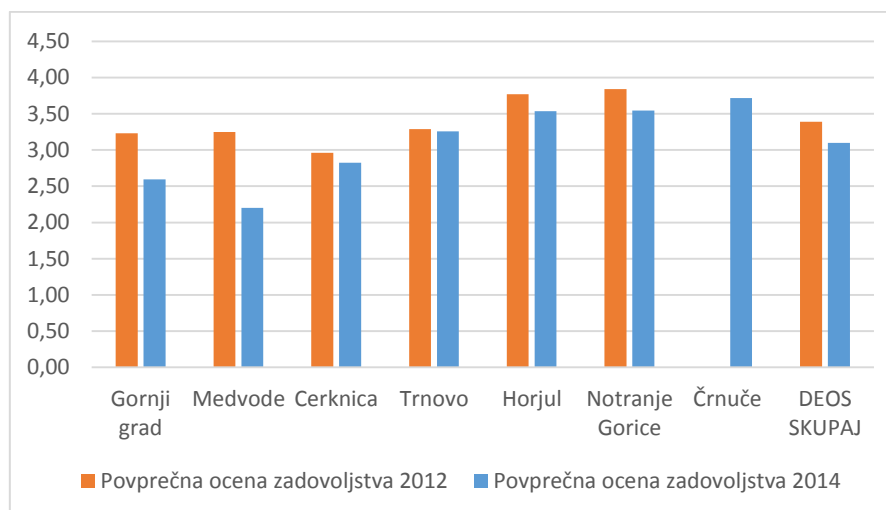
1. Seznanjen sem z razvojnimi usmeritvami doma.
2. Strinjam se z razvojnimi usmeritvami doma.

Tabela 4.2: Seznanjenost ter strinjanje zaposlenih z razvojnimi usmeritvami doma

	Število odgovorov					Povprečna ocena 2014	Povprečna ocena 2012
	1	2	3	4	5		
<b>Center starejših Gornji grad</b>	22	13	46	19	4	2.60	3.23
<b>Center starejših Medvode</b>	32	21	11	11	5	2.20	3.25
<b>Center starejših Cerknica</b>	17	20	22	15	12	2.83	2.96
<b>Center starejših Trnovo</b>	2	16	35	31	6	3.26	3.29
<b>Center starejših Horjul</b>	1	13	26	25	17	3.54	3.77
<b>Center starejših Notranje Gorice</b>	1	7	29	19	14	3.54	3.84
<b>Center starejših Črnuče</b>	6	10	14	27	28	3.72	/
<b>DEOS SKUPAJ</b>	81	100	183	147	86	3.10	3.39

Iz tabele 4.2 je razvidno, da je povprečna ocena med letoma 2012 (3,39) in 2014 (3,10) padla. Glede na to, da povprečna ocena že v letu 2012 ni bila na zelo visoki ravni, je ta padec zelo zaskrbljujoč. Ta rezultat je slab predvsem zato, ker je za nemoteno delovanje doma zelo pomembno, da zaposleni poznajo razvojne usmeritve, da lahko delujejo v skladu z njimi. V Centru starejših Črnuče je povprečna ocena najvišja (3,72), kar pomeni, da so v tej enoti zaposleni najbolj seznanjeni z razvojnimi usmeritvami ter se z njimi najbolj strinjajo. Najnižjo oceno pa so dali zaposleni v Centru starejših Medvode, kjer je povprečna ocena zaskrbljujoče nizka, in sicer 2,20. Porazdelitev odgovorov v Centru starejših Medvode je morda še bolj alarmantna, saj modus tega sklopa trditev znaša 1, kar pomeni, da je večina zaposlenih izrazila izredno nezadovoljstvo na tem področju.

Graf 4.1: Primerjava povprečnih ocen rezultatov anket 2014 in 2012



Stanje postane še bolj zaskrbljujoče ob pogledu na graf 4.1, ki prikazuje primerjavo povprečnih ocen iz rezultatov anket 2014 ter 2012. Namreč z izjemo Centra starejših Horjul je povprečna ocena v vseh ostalih poslovnih enotah v obdobju med letoma 2012 in 2014 padla. Pri tem je bil najbolj skokovit padec zabeležen v centrih starejših Gornji Grad (iz 3,23 v letu 2012 na 2,60 v letu 2014) ter Medvode (iz 3,25 v letu 2012 na 2,20 v letu 2014).

Tabela 4.3: Podroben prikaz povprečnih ocen seznanjenosti ter strinjanja zaposlenih z razvojnimi usmeritvami doma

Št. vprašanja v anketi	Gornji Grad	Medvode	Cerknica	Trnovo	Horjul	Notranje Gorice	Črnuče	SKUPAJ
1 - Seznanjenost z vizijo	2.75	2.17	2.82	3.36	3.56	3.57	3.63	3.12
2 - Strinjanje z vizijo	2.67	2.23	2.83	3.16	3.51	3.51	3.81	3.10

Tabela 4.3, ki prikazuje podrobnejši prikaz povprečnih ocen na tem področju, razkriva, da so zaposleni v vseh poslovnih enotah negativno ocenili trditvi, ki se nanašata na seznanjenostjo z vizijo centra (3,12) ter strinjanje z razvojnimi usmeritvami (3,10). Na podlagi teh rezultatov je priporočljivo čimprejšnje iskanje rešitev za izboljšanje stanja na tem področju, saj je vizija organizacije težko uresničljiva, če so zaposleni slabo seznanjeni ter se z njo ne strinjajo.

## **2. ZADOVOLJSTVO GLEDE MEDSEBOJNEGA SODELOVANJA ODDELKOV (vprašanja 4–17 ter 16\*–18\*)**

Naslednji sklop vprašanj zajema zadovoljstvo zaposlenih glede medsebojnega delovanja oddelkov. To področje je pomembno, saj je sodelovanje med oddelki ključno za učinkovit pretok informacij znotraj organizacije ter nemoteno delovanje družbe. Pri tem je treba omeniti, da je bil v primerjavi z raziskavo iz leta 2012 ta sklop vprašanj v določeni meri spremenjen, kar nekoliko zmanjša možnost primerjave z raziskavo iz leta 2012. Kljub temu je primerjava z letom 2012 vključena v naslednje tabele, saj se večina vprašanj v obeh vprašalnikih ujema. Na tem mestu je treba ponovno omeniti, da je bila raziskava v Centru starejših Cerknica opravljena z uporabo starih vprašalnikov (iz leta 2012). Za namen analize zadovoljstva glede medsebojnega sodelovanja služb je vprašalnik vseboval naslednje trditve, ki so jih zaposleni ocenili od 1 do 5 (na trditve starih vprašalnikov, ki niso vključene v

raziskavo v letu 2014, so odgovarjali le v Centru starejših Cerknica in so označene z »\*«. Pri novo dodanih trditvah v letu 2014 je Center starejših Cerknica izvzet iz raziskave):

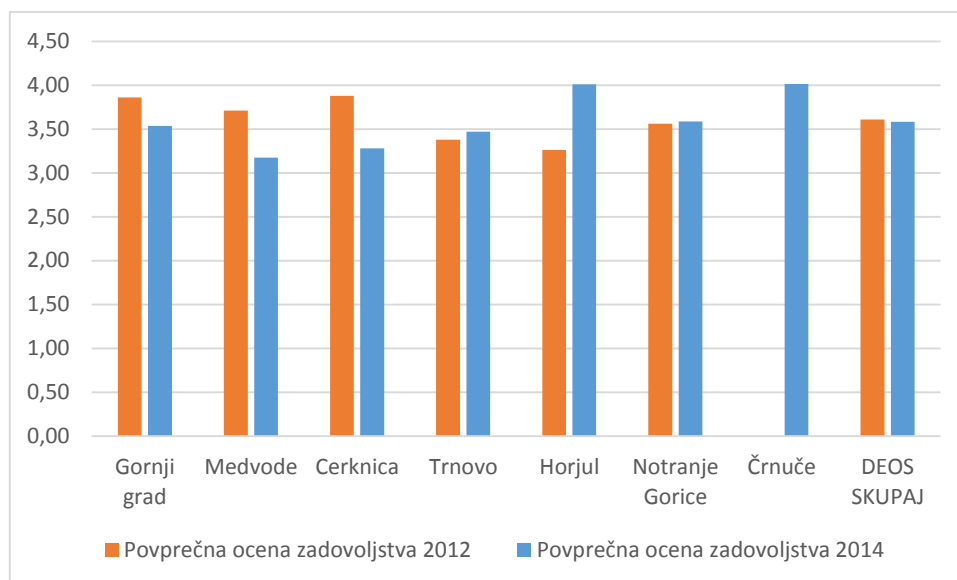
4. V svoji delovni ekipi si delavci med seboj zaupamo.
5. V celotnem kolektivu si delavci med seboj zaupamo.
6. V svoji delovni ekipi si medsebojno pomagamo.
7. V celotnem delovnem kolektivu si medsebojno pomagamo.
8. Z zaposlenimi v svoji delovni ekipi se dobro razumem.
9. Sodelovanje med zdravstveno-negovalnim kadrom in kuhinjo je dobro.
10. Sodelovanje med zdravstveno-negovalnim kadrom in pralnico je dobro.
11. Sodelovanje med zdravstveno-negovalnim kadrom in fizioterapijo je dobro.
12. Sodelovanje med zdravstveno-negovalnim kadrom in delovno terapijo je dobro.
13. Sodelovanje med zdravstveno-negovalnim kadrom in socialno delavko je dobro.
14. Sodelovanje med zdravstveno-negovalnim kadrom in upravo je dobro.
15. Sodelovanje med upravo in kuhinjo je dobro.
16. Odnos z direktorico doma je dober.
17. Odnos z oddelčno sestro je dober.
- 16\*. Sodelovanje med fizioterapijo in delovno terapijo je dobro.
- 17\*. Sodelovanje med kuhinjo in pralnico je dobro.
- 18\*. Sodelovanje med delovno terapijo in socialno delavko je dobro.

Tabela 4.4: Zadovoljstvo zaposlenih glede medsebojnega sodelovanja služb

	Število odgovorov					Povprečna ocena zadovoljstva 2014	Povprečna ocena zadovoljstva 2012
	1	2	3	4	5		
<b>Center starejših Gornji grad</b>	31	64	271	221	123	3.53	3.86
<b>Center starejših Medvode</b>	85	88	132	132	111	3.18	3.71
<b>Center starejših Cerknica</b>	62	83	199	157	110	3.28	3.88
<b>Center starejših Trnovo</b>	13	73	228	237	79	3.47	3.38
<b>Center starejših Horjul</b>	9	29	107	231	198	4.01	3.26
<b>Center starejših Notranje Gorice</b>	34	42	146	168	121	3.59	3.56
<b>Center starejših Črnuče</b>	13	43	129	183	231	4.01	/
<b>DEOS SKUPAJ</b>	247	422	1212	1329	973	3.58	3.61

Iz tabele 4.4 je razvidno, da zadovoljstvo zaposlenih z medsebojnim delovanjem služb v letu 2014 (3,58) ostaja na podobni ravni, kot je pokazala raziskava v letu 2012 (3,61). Na tem področju tako ostaja veliko prostora za izboljšave, ki bi lahko imele izredni pomen ne samo za povečanje pretoka informacij ter učinkovitostjo organizacije, temveč tudi na izboljšanje vzdušja med zaposlenimi prek medsebojnega povezovanja. Na tem področju so opazne precejšnje razlike med posameznimi poslovnimi enotami. Najvišjo povprečno oceno so zabeležili v centrih starejših Črnuče ter Horjul (4,01), medtem ko je bila najnižja zabeležena v Centru starejših Medvode (3,18).

Graf 4.2: Primerjava zadovoljstva zaposlenih glede medsebojnega sodelovanja služb anket 2014 in 2012



Iz grafa 4.2 je mogoče razbrati različno gibanje povprečnih ocen zadovoljstva med poslovnimi enotami v obdobju med letoma 2012 in 2014. Na eni strani so nekatere poslovne enote zabeležile rast povprečne ocene zadovoljstva (Trnovo, Horjul, ter Notranje Gorice). Še posebej v Centru starejših Horjul je bila ta rast precejšnja, in sicer iz 3,26 v letu 2012 na 4,01 v letu 2014. Po drugi strani pa so v centrih starejših Gornji Grad, Medvode ter Cerknica zabeležili padce povprečnih ocen. Največja padca na tem področju sta zabeležena v centrih starejših Cerknica (iz 3,88 v letu 2012 na 3,28 v letu 2014) ter Medvode (iz 3,71 v letu 2012 na 3,18 v letu 2014).

Tabela 4.5: Podrobni pregled zadovoljstva zaposlenih glede medsebojnega sodelovanja služb po posameznih domovih

Št. vprašanja v anketi	Gornji Grad	Medvode	Cerknica	Trnovo	Horjul	Notranje Gorice	Črnuče	SKUPAJ
4 – Zaupanje med tesnimi sodelavci	3.75	3.40	3.57	3.36	3.85	3.68	3.75	3.62
5 – Zaupanje med sodelavci v kolektivu	3.02	2.38	3.16	3.27	3.49	3.08	3.84	3.18
6 – Medsebojna pomoč v ekipi	4.38	3.55	3.70	3.51	4.20	4.08	3.84	3.89
7 – Medsebojna pomoč v kolektivu	2.96	2.38	3.14	3.13	3.78	3.54	4.00	3.28
8 – Dobri odnosi v ekipi	4.06	3.46	3.64	3.76	4.46	4.08	4.25	3.96
9 – Sodelovanje zdravstvo – kuhinja	3.25	3.27	3.15	3.40	3.49	3.22	3.86	3.38
10 – Sodelovanje zdravstvo – pralnica	3.24	2.76	3.56	3.47	3.76	2.75	3.83	3.34
11 – Sodelovanje zdravstvo – fizioterapija	3.67	3.95	3.34	3.49	4.05	3.53	3.86	3.70
12 – Sodelovanje zdravstvo – delovna terapija	3.61	4.00	2.95	3.64	4.12	3.78	3.67	3.68
13 – Sodelovanje zdravstvo – socialna služba	3.12	3.68	3.03	3.07	3.98	2.92	3.64	3.35
14 – Sodelovanje zdravstvo – uprava	3.26	2.71	2.90	3.58	4.12	3.39	3.90	3.41
15 – Sodelovanje uprava – kuhinja	3.34	2.97	2.95	3.31	4.10	3.69	4.68	3.58
16 – Odnos z direktorjem doma	3.94	3.05	/	4.07	4.24	4.35	4.61	4.04
17 – Odnos z oddelčno sestro	3.84	3.03	/	3.53	4.51	4.11	4.45	3.91
16* – Sodelovanje fizioterapija – delovna terapija	/	/	3.38	/	/	/	/	3.38
17* – Sodelovanje kuhinja – pralnica	/	/	3.44	/	/	/	/	3.44
18* – Sodelovanje delovna terapija – socialna delavka	/	/	3.13	/	/	/	/	3.13



Tabela 4.5, ki prikazuje podroben pregled zadovoljstva zaposlenih na tem področju, razkriva precej različne ocene zadovoljstva med posameznimi trditvami na področju medsebojnega sodelovanja zaposlenih. Največje zadovoljstvo so zaposleni izrazili pri trditvi, ki se nanaša na odnos z direktorjem doma (4,04). Po drugi strani sta najnižjo povprečno oceno prejeli trditvi, ki sta povezani z zaupanjem med sodelavci v kolektivu (3,18) ter medsebojno pomočjo v kolektivu (3,28). Posebej zaskrbljujoče je stanje v Centru starejših Medvode, v katerem so zaposleni pri teh dveh trditvah izrazili izredno nizko oceno (2,38). Zelo nizka stopnja sodelovanja med oddelki je razvidna tudi v Centru starejših Cerknica (najnižjo oceno je prejela trditev povezana z sodelovanjem med zdravstvom in upravo, in sicer 2,90). Le to kaže na izredno nizko povezanost med oddelki znotraj organizacije. Iz rezultatov je razvidno, da je medsebojno sodelovanje v vseh poslovnih enotah nekoliko boljše znotraj ekip (3,89), kar kaže, da zaposleni veliko raje iščejo pomoč znotraj lastnega oddelka. Tovrstno nezaupanje med oddelki v kolektivu ima lahko izjemno škodljiv učinek na učinkovitost pretoka informacij ter sodelovanja znotraj organizacije, ki je pomembno za zagotavljanje nemotenega delovanja družbe. Zaradi tega je na podlagi rezultatov priporočljivo čimprejšnje iskanje rešitev, ki bi izboljšale zaupanje med zaposlenimi in sodelovanje med različnimi oddelki znotraj ter med posameznimi poslovnimi enotami (npr. delavnice, seminarji).

### **3. MOŽNOSTI OSEBNEGA IN POKLICNEGA RAZVOJA**

Tretji sklop vprašanj je povezan z analizo zadovoljstva zaposlenih glede možnosti osebnega ter poklicnega razvoja. Pred analizo samega zadovoljstva zaposlenih na tem področju je smiselno ugotoviti, ali si v povprečju zaposleni želijo osebnega razvoja znotraj organizacije. Za namen le-tega je vprašalnik vseboval naslednjo trditev, ki so jo zaposleni ocenili od 1 do 5 (vprašalnik v Centru starejših Cerknica ni vseboval te trditve zaradi uporabe vprašalnikov iz leta 2012):

50. Za svoje delo se želim dodatno izobraževati.

Tabela 4.6: Želja po osebnem napredku

Št. vprašanja v anketi	Gornji Grad	Medvode	Cerknica	Trnovo	Horjul	Notranje Gorice	Črnuče	SKUPAJ
50 – Želja po izobraževanju	3.94	4.10	/	4.04	4.37	4.12	4.00	4.09

Iz tabele 4.6 je razvidno, da si zaposleni v povprečju želijo dodatnega izobraževanja znotraj organizacije, saj povprečna ocena znaša 4,09. Razlike med domovi so na tem področju razmeroma majhne. Največjo željo po dodatnem izobraževanju so izrazili zaposleni v Centru starejših Horjul, najnižjo pa v Centru starejših Gornji Grad.

V nadaljevanju je predstavljena analiza rezultatov glede zadovoljstva z možnostmi osebnega ter poklicnega razvoja znotraj organizacije. Za ta namen je vprašalnik vseboval naslednje trditve, ki so jih zaposleni ocenili od 1 do 5 (vprašalnik v Cerknici je vseboval le trditvi 18, 19 ter 34 zaradi uporabe vprašalnikov iz leta 2012):

- 18. Delovno mesto mi nudi dobre možnosti za stalno usposabljanje in nadgrajevanje mojega znanja.
- 19. Organizirana izobraževanja, ki so mi omogočena, mi koristijo pri svojem delu.
- 34. Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.
- 51. Zaposleni na vseh ravneh imamo realne možnosti za napredovanje.
- 52. Kriteriji za napredovanje so mi jasni.
- 53. Sistem napredovanja omogoča, da najboljši zasedejo najvišje položaje.

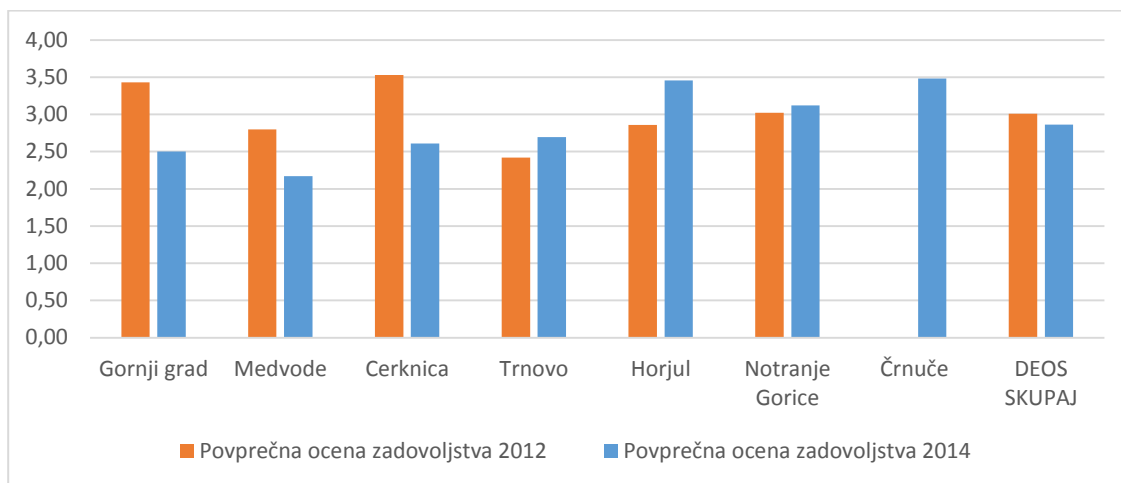
Tabela 4.7: Zadovoljstvo zaposlenih na področju možnosti osebnega ter poklicnega razvoja anket 2014 in 2012

	Število odgovorov					Povprečna ocena zadovoljstva 2014	Povprečna ocena zadovoljstva 2012
	1	2	3	4	5		
<b>Center starejših Gornji grad</b>	83	56	103	41	16	2.50	3.43
<b>Center starejših Medvode</b>	111	48	47	28	17	2.17	2.80
<b>Center starejših Cerknica</b>	37	19	43	20	11	2.61	3.53
<b>Center starejših Trnovo</b>	49	65	90	51	15	2.70	2.42
<b>Center starejših Horjul</b>	25	30	58	74	59	3.46	2.86
<b>Center starejših Notranje Gorice</b>	31	29	63	37	39	3.12	3.02
<b>Center starejših Črnuče</b>	37	28	48	54	85	3.48	/
<b>DEOS SKUPAJ</b>	373	275	452	305	242	2.86	3.01

Iz tabele 4.7 je razvidno, da so kljub veliki želji po dodatnem izobraževanju zaposleni zelo nezadovoljni na področju možnosti osebnega ter poklicnega razvoja. Povprečna ocena v letu 2014 (2,86) ostaja na podobno nizki ravni kot v letu 2012 (3,01). Razlike med domovi na tem področju so velike. Medtem ko v Centru starejših Črnuče povprečna ocena znaša 3,48, je le-ta v Centru starejših Medvode na izredno nizki ravni, in sicer 2,17. Pri tem je še posebej

zaskrbljujoča porazdelitev ocen zaposlenih v Centru starejših Medvode, saj med vsemi odgovori močno prevladuje najbolj negativna ocena (1).

Graf 4.3: Primerjava zadovoljstva zaposlenih glede možnosti osebnega ter poklicnega razvoja anket 2014 in 2012



Graf 4.3 razkriva velike razlike med posameznimi poslovnimi enotami na tem področju. Medtem ko se je zadovoljstvo z možnostmi osebnega ter poklicnega razvoja v centrih starejših Trnovo, Horjul ter Notranje Gorice nekoliko izboljšal, je na drugi strani zadovoljstvo močno padlo v poslovnih enotah Gornji Grad, Medvode ter Cerknica. Največji padec na tem področju je bil zabeležen v poslovnih enotah Gornji Grad (iz 3,43 v letu 2012 na 2,50 v letu 2014) ter Cerknica (iz 3,53 v letu 2012 na 2,61 v letu 2014).

Tabela 4.8: Podrobni pregled zadovoljstva zaposlenih na področju možnosti osebnega ter poklicnega razvoja anket 2014 in 2012

Št. vprašanja v anketi	Gornji Grad	Medvode	Cerknica	Trnovo	Horjul	Notranje Gorice	Črnuče	SKUPAJ
<b>51 – Ocena možnosti napredovanja</b>	2.22	2.00	/	2.16	3.27	2.91	3.20	<b>2.62</b>
<b>52 – Jasnost kriterijev za napredovanje</b>	2.48	2.14	/	2.53	3.51	3.00	3.60	2.88
<b>53 – Poštenost sistema napredovanja</b>	2.25	1.95	/	2.40-	3.22	3.24	3.27	2.72
<b>18 – Možnosti za nadgrajevanja</b>	2.53	2.26	2.14	3.13	3.29	3.15	3.61	2.87

<b>znanja</b>								
<b>19 – Koristnost organiziranih izobraževanj</b>	2.84	2.48	2.29	2.87	3.76	3.33	3.75	3.05
<b>34 – Upoštevanje želja zaposlenih pri izobraževanju</b>	2.67	2.19	3.05	3.09	3.68	3.09	3.45	3.03

Tabela 4.8 prikazuje podrobnejši pregled zadovoljstva na področju osebnega ter poklicnega razvoja. Iz tabele je razvidno, da so trditve, povezane z napredovanjem znotraj organizacije (trditve 51, 52 ter 53), ocenjene najslabše. Le-to je tudi razlog za nekoliko nižjo povprečno oceno v letu 2014 (2,86) v primerjavi z letom 2012 (3,01), saj te trditve niso bile vključene v takratno raziskavo. Na drugi strani so zaposleni izrazili nekoliko večje zadovoljstvo na področjih koristnosti izobraževanj (3,05) ter upoštevanja želja zaposlenih pri izobraževanju (3,03). Kljub temu zadovoljstvo na področju možnosti osebnega ter poklicnega razvoja znotraj organizacije ostajajo na nizki ravni. Na tem področju je v prihodnosti veliko prostora za izboljšave, kar ne bi le močno izboljšalo motivacije zaposlenih pri delu, temveč bi dober sistem razvoja zaposlenih lahko imel tudi velik vpliv na dolgoročno konkurenčnost družbe.

#### **4. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH NA DELOVNEM MESTU (vprašanja 3, 20–23, 25, 27–29, 38–39, 42–44,46)**

Četrty sklop vprašanj se nanaša na zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. Ta sklop je bil v letošnji anketi nekoliko razširjen, saj je bilo ugotovljeno, da ga prejšnje raziskave niso zadostno pokrile (sklop je bil dodan novim vprašalnikom, v Centru starejših Cerknica je bila anketa izvedena po starih vprašanjih zato iz tega sklopa nimamo rezultatov). Posledično se dela rezultatov ne bo primerjalo z rezultatom iz prejšnjih let. Zadovoljstvo zaposlenih na delovnih mestih je zelo pomembno že zaradi tega, ker dobro počutje na delu veča motivacijo in delovno storilnost, to dvoje pa je ključno pri oskrbi starejših. Za namen analize področja zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu vprašalnik vsebuje naslednje trditve, ki so jih zaposleni ocenili od 1 do 5:

3. Navodila za delo, ki jih dobivam, so dovolj natančno opredeljena.
20. Menim, da sem pomemben-a član-ica našega kolektiva.
21. Vem, kaj nadrejeni pričakujejo od mene.
22. Nadrejeni je seznanjen z delom, ki ga opravi.
23. Svoje delo lahko opravljam samostojno.

25. Moje delovne zadolžitve so mi jasne.
27. Čutim, da mi je na delovnem mestu omogočena osebna rast.
28. Na delovnem mestu se dobro počutim.
29. Moje delovne naloge so odgovorne.
38. Kot zaposleni razumem svoj položaj v organizacijski shemi podjetja.
39. Čutim se odgovornega za kakovost mojega dela.
42. Moje delo je zanimivo.
43. Delovni čas mi ustreza.
44. Zadovoljen sem s plačilom za opravljeno delo.
46. Zadovoljen sem z neposredno nadrejenim.

Tabela 4.9: Zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu ter s pogoji pri delu

	Število odgovorov					Povprečna ocena zadovoljstva 2014	Povprečna ocena zadovoljstva 2012
	1	2	3	4	5		
<b>Center starejših Gornji grad</b>	83	56	205	291	189	3.54	/
<b>Center starejših Medvode</b>	181	63	121	128	176	3.08	/
<b>Center starejših Cerknica</b>	56	54	124	113	180	3.58	/
<b>Center starejših Trnovo</b>	49	78	187	195	210	3.65	/
<b>Center starejših Horjul</b>	20	26	74	195	341	4.24	/
<b>Center starejših Notranje Gorice</b>	52	32	110	161	228	3.83	/
<b>Center starejših Črnuče</b>	39	47	79	161	345	4.08	/
<b>DEOS SKUPAJ</b>	480	356	900	1244	1669	3.71	/

Iz tabele 4.9 je razvidno, da so zaposleni v povprečju kar dobro ocenili zadovoljstvo z delovnim mestom in pogoji za delo (3.71). Precej zaskrbljujoče pa so razlike, ki se pojavljajo med posameznimi domovi. Medtem ko so npr. v Centru starejših Horjul zaposleni zelo dobro ocenili svoje zadovoljstvo, povprečna ocena znaša 4.24, je povprečna ocena v Centru starejših Medvode le 3.08.

Tabela 4.10: Podrobni pregled zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu ter s pogoji pri delu

Št. vprašanja v anketi	Gornji Grad	Medvode	Cerknica	Trnovo	Horjul	Notranje Gorice	Črnuče	SKUPAJ
Sistem nagrajevanja	2.24	1.73	2.05	2.16	3.34	2.78	3.37	2.52
Natančnost navodil	3.69	2.90	2.17	3.67	4.22	3.95	4.09	3.53
Občutek pomembnosti znotraj kolektiva	3.62	2.81	2.45	3.56	4.17	3.92	4.17	3.53
Jasnost pričakovanj strani nadrejenih	4.02	3.24	2.62	3.78	4.39	4.03	4.50	3.80
Seznanjenost nadrejenega z opravljenim delom	3.88	3.43	2.90	4.00	4.59	4.22	4.36	3.91
Samostojnost pri delu	4.27	4.07	2.98	4.96	4.73	4.39	4.40	4.26
Jasnost zadolžitvev	4.19	3.73	2.40	3.98	4.73	4.43	4.57	4.01
Možnost osebne rasti pri delu	2.77	2.21	4.10	2.91	3.93	3.26	3.60	3.25
Počutje na delovnem mestu	3.52	2.67	2.00	3.76	4.32	3.68	4.24	3.45
Pomembnost delovnih nalog	4.00	4.05	2.14	4.13	4.63	4.19	4.55	3.96
Razumevanje položaja znotraj družbe	3.33	2.93	1.95	3.49	4.24	4.06	3.98	3.42
Občutek odgovornosti za kakovost lastnega dela	4.22	3.88	2.26	4.24	4.66	4.43	4.52	4.03
Zanimivost dela	3.65	3.83	/	3.93	4.51	4.05	4.12	4.02
Ustreznost delovnega časa	3.69	3.38	/	4.11	4.07	3.78	4.10	3.86
Zadovoljstvo s plačilom	1.94	1.93	/	2.09	3.05	2.46	2.52	2.33
Zadovoljstvo neposredno nadrejenim	3.63	2.49	/	3.69	4.20	3.56	4.21	3.63

Tabela 4.10 podrobno prikazuje pregled posameznih trditev na področju zadovoljstva na delovnem mestu. Najslabše ocenjeni sta bila vprašanja o sistemu nagrajevanja in o zadovoljstvu s plačilom (2.33), najbolj pa so zaposleni zadovoljni s samostojnostjo pri delu; povprečna ocena znaša 4.26. Pozitivno so ocenjena še vprašanja o občutku odgovornosti za

kakovost lastnega dela (4.03), zanimivosti dela (4.02) in jasnostjo zadolžitev (4.01). Zaskrbljujoče pa je, da so v nekaterih domovih slabo ocenjena tudi vprašanja, ki se nanašajo na delo v kolektivu, kot npr. občutek pomembnosti znotraj kolektiva (Medvode 2.81 in Cerknica 2.45), razumevanje položaja znotraj družbe (Medvode 2.93 in Cerknica 1.95).

Tovrstno nezadovoljstvo je izredno slabo za organizacijo, saj lahko vodi k izjemno negativnim posledicam za organizacijo, kot so absentizem, nizka motivacija za delo ter velika fluktuacija zaposlenih.

## **5. ZADOVOLJSTVO Z ORGANIZACIJSKO KULTURO (vprašanja 26, 30–33, 35–37, 40–41, 45, 47–49)**

Zadnji sklop vprašanj analize zadovoljstva zaposlenih se nanaša na zadovoljstvo zaposlenih z organizacijsko kulturo ter njihovim počutjem v kolektivu. Le ta je izjemnega pomena za organizacijo, saj ima velik vpliv na pripadnost zaposlenih organizaciji ter posledično motiviranost in učinkovitost zaposlenih pri delu. Analiza zadovoljstva z organizacijsko kulturo v raziskavi temelji na naslednjih trditvah, ki so jih zaposleni ocenili od 1 do 5 (vprašalnik v Centru starejših Cerknica ni vseboval trditev 40–41, 45 ter 47–49 zaradi uporabe vprašalnikov iz leta 2012):

- 24. Nadrejeni upoštevajo moje predloge.
- 30. Vodstvo in sodelavci mi nudijo pomoč tudi pri reševanju težav v osebnem življenju.
- 31. Od sodelavcev dobim natanko tisto, kar sem od njih pričakoval-a.
- 32. V naši organizaciji se ceni dobro opravljeno delo.
- 33. V naši organizaciji se ceni delo vseh sodelavcev.
- 4. Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna obravnava in izrek disciplinskih ukrepov
- 36. Zaposlitev v organizaciji se zdi varna oz. zagotovljena
- 37. O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobim dovolj informacij, v smislu, da si izmenjujemo predloge in si med enotami lahko pomagamo.
- 40. Za dobro opravljeno delo sem pohvaljen, nagrajen ...
- 41. Če se v kolektivu ne strinjamo, nesoglasja zlahka rešimo.
- 45. Nadrejeni jasno utemelji oceno moje uspešnosti.
- 47. Delovni sestanki so redni.
- 48. Upam si izraziti svoje mnenje.
- 49. Zaupam vodstvu podjetja.

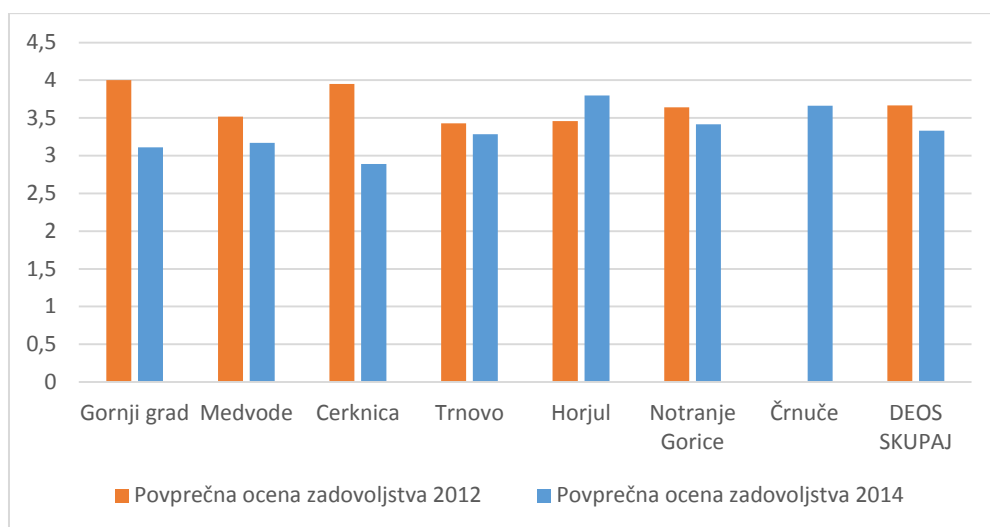
Tabela 4.11: Zadovoljstvo zaposlenih z organizacijsko kulturo

	Število odgovorov					Povprečna ocena zadovoljstva 2014	Povprečna ocena zadovoljstva 2012
	1	2	3	4	5		
<b>Center starejših Gornji grad</b>	68	114	280	179	75	3.11	4.00
<b>Center starejših Medvode</b>	220	60	116	125	174	3.17	3.52
<b>Center starejših Cerknica</b>	65	66	106	67	45	2.89	3.95
<b>Center starejših Trnovo</b>	27	104	243	174	82	3.29	3.43
<b>Center starejših Horjul</b>	23	51	126	192	182	3.80	3.46
<b>Center starejših Notranje Gorice</b>	65	47	144	141	109	3.42	3.64
<b>Center starejših Črnuče</b>	62	65	126	132	197	3.66	/
<b>DEOS SKUPAJ</b>	530	507	1141	1010	864	3.33	3.67

Iz tabele 22 je razvidno, da so zaposleni v povprečju izrazili relativno nizko stopnjo zadovoljstva z organizacijsko kulturo v podjetju (3,33). Vendar pa je razlog za nižjo skupno povprečno oceno mogoče iskati v velikih razlikah med posameznimi poslovnimi enotami. V centrih starejših Horjul (3,80), Notranje Gorice (3,42) ter Črnuče (3,66) je namreč zadovoljstvo na precej višji ravni kot v preostalih domovih za starejše. Najnižje zadovoljstvo na tem področju je razvidno v Centru starejših Cerknica (2,89). Pri tem je treba opozoriti, da rezultati te poslovne enote niso popolnoma primerljivi z ostalimi domovi zaradi uporabe starih vprašalnikov, vendar je kljub temu tako nizka raven zadovoljstva izredno zaskrbljujoča. Pri temu je treba opozoriti, da se je zadovoljstvo v poslovni enoti Cerknica močno zmanjšalo v primerjavi z raziskavo iz leta 2012, in sicer iz 3,95 v letu 2012 na 2,89 v letu 2014.



Graf 4.4: Primerjava zadovoljstva zaposlenih z organizacijsko kulturo anket 2014 in 2012



Iz grafa 4.4 je razvidno, da se je zadovoljstvo zaposlenih v času med letoma 2012 in 2014 poslabšalo, saj je skupna povprečna ocena na tem področju v tem obdobju padla iz 3,67 na 3,33. Tudi na ravni posameznih poslovnih enot je v vseh Domovih z izjemo poslovne enote Horjul, opazen padec nezadovoljstva v primerjavi z raziskavo iz leta 2012. Največji padec zadovoljstva je razviden v domovih za starejše Gornji Grad (iz 4,00 v letu 2012 na 3,11 v letu 2014) ter Cerknica (iz 3,95 v letu 2012 na 2,89 v letu 2014).

Tabela 4.12: Podrobni pregled zadovoljstva z organizacijsko kulturo

Št. vprašanja v anketi	Gornji Grad	Medvode	Cerknica	Trnovo	Horjul	Notranje Gorice	Črnuče	SKUPAJ
<b>26 - Upoštevanje predlogov s strani vodstva</b>	3,37	2,45	2,71	3,33	4,17	3,49	3,55	3,30
<b>30 - Pomoč pri težavah osebne narave</b>	3,40	2,29	2,97	3,47	3,66	3,35	3,33	3,21
<b>31 - Zadovoljstvo z delom sodelavcev</b>	3,25	2,64	3,05	2,98	3,56	3,06	3,48	3,14
<b>32 - V organizaciji se ceni dobro opravljeno delo</b>	2,88	2,21	3,03	3,24	3,93	3,08	3,60	3,14
<b>33 - V organizaciji se ceni delo vseh sodelavcev</b>	2,75	2,14	2,45	3,16	3,83	3,92	3,60	3,12
<b>35 - Ustreznost</b>	3,12	2,29	2,29	3,47	3,63	3,68	4,83	3,33

<b>obravnave slabo opravljenega dela</b>								
<b>36 - Varnost zaposlitve</b>	3,10	3,05	2,64	3,33	4,05	3,49	3,64	3,33
<b>37 - Informiranost o delu zunaj lastnega oddelka</b>	2,51	2,05	2,21	2,24	3,39	3,00	3,02	2,63
<b>40 - Ustreznost obravnave dobro opravljenega dela</b>	2,71	2,17	/	3,31	3,56	2,76	3,20	2,95
<b>41 - Reševanje nesoglasij</b>	3,00	2,45	/	3,11	3,56	3,31	3,43	3,14
<b>45 - Jasna utemeljitev uspešnosti</b>	3,12	2,62	/	3,24	3,51	3,49	3,81	3,30
<b>47 - Rednost delovnih sestankov</b>	3,63	2,90	/	3,93	4,10	3,97	3,60	3,69
<b>48 - Upam si izraziti mnenje</b>	3,53	2,98	/	3,69	4,05	3,76	4,17	3,70
<b>49 - Zaupanje v vodstvo podjetja</b>	3,20	2,40	/	3,49	4,20	3,51	4,03	3,47

Tabela 4.12 prikazuje podrobnejši pregled zadovoljstva na tem področju. Zaposleni so največje nezadovoljstvo izrazili pri trditvi, ki se nanaša na informiranost o delu zunaj lastnega oddelka (2,63). Le to ponovno kaže na izredno nizko stopnja sodelovanja med oddelki znotraj posameznih Domov za starejše. Najnižje povprečne vrednosti pri tej trditvi je mogoče razbrati v Centrih starejše Medvode (2,05), ter Cerknica (2,21). Nekoliko spodbudnejše so stopnje zadovoljstva, ki so jih zaposleni izrazili pri trditvah rednost delovnih sestankov (3,69), izražanje lastnega mnenja (3,70), ter zaupanje v vodstvo podjetja (3,47).

## **5 REŠITVE ZA REORGANIZACIJO KADROVSKE FUNKCIJE V PODJETJU DEOS, D. D.**

Tako fokusne skupine kot raziskava zadovoljstva zaposlenih so razkrile področja, ki jih bo v okviru razvoja družbe treba izboljšati. Pokazala se je namreč precej nizka stopnja zadovoljstva zaposlenih znotraj družbe. Tukaj gre predvsem za področja seznanjenosti ter sprejemanja vizije podjetja, zadovoljstva z možnostmi osebnega in poklicnega razvoja ter zadovoljstva z organizacijsko kulturo podjetja, kjer so zaposleni izrazili najnižje zadovoljstvo. Iskanje rešitev za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih v organizaciji je ključno za bodočo uspešnost družbe.

Reorganizacija kadrovske funkcije je kompleksen projekt, zato predlagam, da se ga razdeli na posamezne zaporedne korake. Glede na to, da smo na sestanku 4.11.2014 ugotovili, da gre zelo verjetno za štiri ključna področja, predlagam, da se vsako področje obdela v svojem koraku. Na sestanku smo se tudi dogovorili, da področje nagrajevanja podjetje trenutno postavi na stran, saj ni finančnih možnosti za povečanje mase za plače in nagrajevanje. Vsekakor pa se lahko lotijo nematerialnega vidika nagrajevanja.

Pomembno področje je tudi razvoj veščin in kompetenc vodij. Nobena kadrovska funkcija ni uspešna, če je ne podpirajo in izvajajo usposobljeni in predani vodje. Predlagam, da razvoj vodij poteka vzporedno z ostalimi posameznimi koraki (npr. pri koraku zaposlovanja se vodje ustrezno usposobim za izvajanje profesionalnega zaposlovanja).

Da morajo začeti prav pri vodjih, so pokazale tudi izvedene fokusne skupine in poročilo o zadovoljstvu zaposlenih, zato predlagam prioriteto in fokus na delu z vodji. Dodaten razlog za to je tudi želja uprave, da bi kadrovske funkcije v neki fazi prevzeli direktorji, vendar bi bilo tukaj treba dobro premisliti, če ne bi bilo smiselno raje zaposliti strokovnjaka na kadrovskem področju, ki bi vodil celotno strateško kadrovske funkcije.

V nekaterih centrih je situacija že zaskrbljujoča, predvsem z vidika izgradnje okolja, v katerem imajo zaposleni lahko odličen odnos do stanovalcev in pozitivno vplivajo na dobro vzdušje za stanovalce in svoje; nezadovoljni, razočarani, obupani in ponižani zaposleni tega vsekakor ne (z)morejo v takšni meri.

Precej visok je tudi odstotek zadržanosti z dela zaradi bolniške odsotnosti. Predlagam podrobnejšo analizo stanja in ukrepe za znižanje, saj mislim, da je delež možno znižati za 0,5– 1,5 odstotka.

Vzporedno s tem predlagam vzpostavitev strateške kadrovske funkcije na preostalih ključnih področjih:

- (1) Vzpostavitev strokovne selekcije zaposlenih in usposabljanje vodij za učinkovito izvajanje. Tukaj gre tudi za samo spremembo organizacijske klime (v nadaljevanju sem to točko ločila na dva dela).
- (2) Vzpostavitev sistema izobraževanja in usposabljanja (vzpostavitev proračuna, prioritet, izbor načinov in metod izobraževanja in usposabljanja, vključno z usposabljanjem pri/na delu in internimi izobraževanji, vzpostavitev sistema spremljanja učinkovitosti usposabljanj in izobraževanj).
- (3) Nadgradnja sistema ocenjevanja delovne uspešnosti in nagrajevanja ter usposobitev vodij za učinkovito izvajanje.
- (4) Izdelava kompetenčnega modela za celotno podjetje DEOS, d. d.
- (5) Zaposlitev kadrovskega strokovnjaka na kadrovskem področju, ki bi vodil celotno strateško kadrovske funkcije.

## **1. SPREMEMBE ORGANIZACIJSKE KLIME OZIROMA NASTANEK DEOS-a**

(Odnos do stanovalcev, odnosi med zaposlenimi, način vodenja, povezovanje med centri):

- usposabljanje vodij (direktorji in glavne medicinske sestre),
- vključevanje vodij (in drugih zaposlenih) v ostale projekte, vezane na kadrovske funkcije,
- preverjanje vodstvenega položaja.

**Predvideno trajanje:** 1 leto

**Način dela:** usposabljanje in aktivno vključevanje v projekte.

## **2. ZAPOSLOVANJE**

- Ustanovitev projektne skupine (2 direktorja, 2 glavni medicinski sestri, kadrovik, en strokovni sodelavec),
- izdelava postopka zaposlovanja (od načina nabora, do selekcije),
- usposabljanje vseh direktorjev in glavnih medicinskih sester.

**Predvideno trajanje:** 1–2 meseca

**Način dela:** Projektna skupina sooblikuje pristope in načine zaposlovanja z zunanjim strokovnjakom; vsi člani projektne skupine so aktivno vključeni, kar pomeni, da prevzamejo tudi dele nalog.

## **3. IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE**

(Obenem povezovanje med centri):

- ustanovitev projektne skupine (kadrovik, strokovni sodelavec, 2 direktorja, 2 glavni medicinski sestri, vsaj še 3 drugi zaposleni),
- izdelava standarda usposabljanja in izobraževanja (katere vsebine, metode, načini, proračun, način spremljanja učinkovitosti, kroženje),
- usposabljanje vodij.

**Predvideno trajanje:** 2–4 mesece.

**Način dela:** Projektna skupina sodeluje pri izdelavi standarda usposabljanja; glede na dogovor lahko vključimo tudi več zaposlenih (training vodij) tako, da člani projektne skupine izvedejo intervjuje ali fokusne skupine med svojimi sodelavci. Strokovne vsebine (metode in načine) se uskladi z vodstvom, proračun in način spremljanja učinkovitosti izobraževanja in usposabljanja izdelata kadrovik in strokovni sodelavec.

#### **4. OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI (nadgradnja obstoječega)**

- Ustanovitev projektne skupine (kadrovik, strokovni vodja, 2 direktorja, 2 glavni medicinski sestri, vsaj še po 1–2 zaposlena iz posameznega centra),
- pregled obstoječega načina (kadrovik, strokovni sodelavec),
- določitev smernic in usmeritev (celotna projektna skupina),
- nadgradnja modela ocenjevanja delovna uspešnosti (kadrovik, strokovni sodelavec),
- usposabljanje vodij za izvedbo (kako izvesti ocenjevalni pogovor).

**Predvideno trajanje:** 3–5 mesecev.

**Način dela:** Projektna skupina sodelavcev predvsem pri pregledu dosedanjega načina ocenjevanja delovne uspešnosti in nakaže zelene smernice nadgradnje. Na tej osnovi kadrovik in strokovni sodelavec izdelata predlog nadgradnje, ki se ga uskladi z vodstvom (upravo).

#### **6. IZDELAVA KOMPETENČNEGA MODELA**

- Ustanovitev delovne skupine (do 25 udeležencev iz različnih Centrov), s katero se izdelata katalog kompetenc za skupine delovnih mest v DEOS-u,
- aplikacija kompetenčnega modela na sistem izobraževanja in usposabljanja (glede na izraženost kompetenc: koga usposabljati, preverjanje učinkovitosti usposabljanja) in model ocenjevanja delovne uspešnosti (ocenjevanje delovne uspešnosti glede na izraženost kompetenc),
- usposabljanje vodij.

**Predvideno trajanje:** 3–5 mesecev.

**Način dela:** V sodelovanju s projektno skupino se izdelata model kompetenc; aplikacija na model izobraževanja in usposabljanja ter ocenjevanja delovne uspešnosti naj izvede strokovnjak.

## **6. KADROVSKI STROKOVNJAK**

- Treba je doreči, katere kadrovske funkcije lahko vodijo direktorji (v kolikor lahko, ali bi bilo bolje prepustiti celotno delo kadrovskemu strokovnjaku),
- zaposlitev ustreznega kadrovskega strokovnjaka s potrebnimi kompetencami, ki so že dorečene v kompetenčnem modelu.

Predlog časovnice (glede na predlagane prioritete uprave):

- 1. Sprememba organizacijske kulture:** junij, julij, september–november 2015
- 2. Zaposlovanje:** junij, julij, (september) 2015
- 3. Izobraževanje in usposabljanje:** september–november 2015
- 4. Ocenjevanje delovne uspešnosti:** januar–april 2016
- 5. Izdelava kompetenčnega modela:** september 2016–januar (februar) 2017
- 6. Kadrovski strokovnjak:** januar 2017 (lahko prej, če se ga želi imeti že pri prenovi kadrovske funkcije)

## 6 SKLEP

V svojem diplomskem delu sem se dotaknila problema, ki sem ga zasledila v podjetju, v katerem sem zaposlena. Da bi podjetje napredovalo in bilo v današnjem svetu konkurenčno ostalim podjetjem, mora vložiti sredstva in čas, da razvije strateško kadrovske funkcijo. Trenutno je kadrovska funkcija v podjetju DEOS, d. d., bolj administrativne narave, v katerem delo kadrovika opravlja gospa, ki ima V. stopnjo izobrazbe ekonomske smeri. To niti ne bi bil problem, če bi bile njene kompetence primerne za mesto kadrovika in če bi v upravi uživala ugled enakovrednega partnerja. Tako pa je uprava ne sprejme in s tem so zaključena vsa njena prizadevanja za kakršnokoli spremembo.

Tudi na področju do zaposlenih podjetje ne naredi nič v tej smeri, kar sem dobro spoznala preko fokusnih skupin in ankete zadovoljstva zaposlenih. Preko fokusnih skupin sem prišla do nekaterih idej, kako bi se bilo dobro lotiti izgradnje kadrovske funkcije:

- (1) Vzpostavitev strokovne selekcije zaposlenih in usposabljanje vodij za učinkovito izvajanje. Tukaj gre tudi za samo spremembo organizacijske klime (v nadaljevanju sem to točko ločila na dva dela).
- (2) Vzpostavitev sistema izobraževanja in usposabljanja (vzpostavitev proračuna, prioritet, izbor načinov in metod izobraževanja in usposabljanja, vključno z usposabljanjem pri/na delu in internimi izobraževanji, vzpostavitev sistema spremljanja učinkovitosti usposabljanj in izobraževanj).
- (3) Nadgradnja sistema ocenjevanja delovne uspešnosti in nagrajevanja ter usposobitev vodij za učinkovito izvajanje.
- (4) Izdelava kompetenčnega modela za celotno podjetje DEOS, d. d.
- (5) Zaposlitev kadrovskega strokovnjaka na kadrovskem področju, ki bi vodil celotno strateško kadrovske funkcijo.

Na področju ocenjevanja in napredovanja zaposlenih je na podlagi zapsanega priporočljivo uvesti letne razgovore med nadrejenim in zaposlenimi. Smiselno bi bilo letne razgovore opraviti ob ocenjevanju zaposlenih, tako da bi se jim ocena tudi smiselno razložila, ter da bi se postavili cilji za naprej. To bi močno povečalo transparentnost sistema ocenjevanja, izboljšalo razumevanje vizije podjetja, predvsem pa bi omogočil postavljanje realističnih ciljev, ter načinov doseganja teh ciljev. Tak sistem bi pa tudi omogočil razumevanje osebnih in kariernih ciljev ter bi s tem predstavljal tudi podlago za nagrajevanje (na individualni ravni) in za spremljanje razvoja naših zaposlenih. Sistem letnih pogovorov z zaposlenimi v javni



upravi je podrobneje opisan v dokumentu »Letni pogovor s sodelavcem«, ki je bil leta 2003 pripravljen s strani kadrovske službe vlade RS. Smiselno bi bilo tudi uvesti smernice za vodje, kakšen delež zaposlenih se ocenjuje z posamezno oceno (npr. najboljših 10% ocena odlično), ter vodjem nuditi izobraževanja v tej smeri.

Menim, da bo podjetje dobro poslovalo v prihodnosti le, če se bo osredotočilo tudi na svoje zaposlene in njihove potrebe, saj bi tako podjetje samo lahko veliko pridobilo. Na eni strani bi podjetje dobilo zaposlene, ki so zadovoljni s svojim delovnim mestom, bolj motivirani in bolj produktivni, tudi bolj izobraženi, po drugi strani pa bi podjetje na ta račun lahko tudi kaj prihranilo, saj bi se zmanjšali absentizem, bolniške odsotnosti ter fluktuacija. To bi podjetje dobilo le tako, da bi se osredotočilo na preoblikovanje kadrovske funkcije v strateško kadrovske funkcije. Prvi korak v to smer pa bi bil pravi zaposleni na pravem delovnem mestu: kadrovske strokovnjak.

## 7 LITERATURA

1. Babnik, Mojca. 2014 Intervju z avtorico. Ljubljana. 9. september.
2. Bal, Yasemin. 2011. *The new human resources management in the 21<sup>th</sup> century: a strategic view*. The Center for Innovations in Business and Management Practice. Dostopno prek: <http://cibmp.org/Papers/Paper519.pdf> (23. september. 2014).
3. Behind the Mask.1999. *A Pan – European Study of the Attitudes and Options of HR Professionals and Senior Executives about the Human Resources Function Today and in 2002*. London. Management Centre Europe.
4. Choi Sang Long. 2008. *The Vital Roles of Human Resource Professional: A Study on the Manufacturing Companies in Malaysia*. Dostopno prek: <http://www.jimsjournal.org/17%20Malaysia%20Choi%20Sang%20Long.pdf> (23. september. 2014).
5. Černigoj, Matej. 2011. Vrednost HRM v manjših in srednje velikih podjetjih-zakaj in kako imeti vse, kar imajo veliki. *HRM*. 2011(41): 10-15
6. DEOS. 2013. Dostopno prek <http://www.deos.si/> (22. september. 2014).
7. DEOS. 2014. Dostopno prek <http://www.deos.si/> (22. september. 2014).
8. Fulmer Robert M. in Genson Steven. 2006. *HR's Strategic Partnership with Line Management*. Graziadio buisness review. Dostopno prek: <http://gbr.pepperdine.edu/2010/08/hrs-strategic-partnership-with-line-management/> (23. september. 2014).
9. Kohont, Andrej. 2005. *Kompetenčni profili slovenskih strokovnjakov za upravljanje človeških virov*. Magistrsko delo. Ljubljana. Fakulteta za družbene vede.
10. Kotnik, Danijela. 2007. *Kadrovska funkcija in njena strateška vloga*. Diplomsko delo. Maribor. Fakulteta za organizacijske vede.
11. Kranjc, Bojanom. 2014. Intervju z avtorico. 4. november.
12. Loo-See, Beh in Leap-Han Loo. 2013. *Human resource management best practies and firm performance: a universalistic perspective approach*. Serbian Journal of Management. 2.
13. Patrick, Ibarra. 2008. *Get Up, Get Out, Get On It: How Human Resources Can Become a Strategic Partner*. Dostopno prek: [http://webapps.icma.org/pm/9001/public/pmplus1.cfm?title=Get%20Up%2C%20Get%20Out%2C%20Get%20On%20It%3A%](http://webapps.icma.org/pm/9001/public/pmplus1.cfm?title=Get%20Up%2C%20Get%20Out%2C%20Get%20On%20It%3A%20)

- 20How%20Human%20Resources%20Can%20Become%20a%20Strategic%20Partner  
&subtitle=&author=Patrick%20Ibarra (22. september. 2014).
14. Penger Sandra. 2006. *Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja*. Doktorska disertacija. Ljubljana. Ekonomska fakulteta.
  15. Škorc, Irena. 2014. Intervju z avtorico. Ljubljana. 9. september.
  16. Vild, Viktor. 2005. *Preoblikovanje kadrovske funkcije; zaposleni ključni izvod konkurenčne prednosti*. HRM. 3(9).
  17. Vlada RS. 2003. *Letni pogovor s sodelavci*. Ljubljana. Dostopno prek: <http://www.mpju.gov.si/fileadmin/mpju.gov.si/pageuploads/SOUS/mnenja/letnipogovorsodelavcem.pdf> (5. avgust. 2015).
  18. Zapisnik fokusnih skupin. 2015. Ljubljana. Interno gradivo.
  19. Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije. 2014. *Občasnik*, 2011 (XX): 232
  20. Žezlina, Janez. 2011. *Upravljanje in razvoj ključnih kadrov v slovenskih organizacijah*. Magistrsko delo. Ljubljana. Fakulteta za družbene vede.
  21. Žnidaršič Kranjc, Alenka. 2014. Intervju z avtorico. Ljubljana. 4. november.

# PRILOGA A: Normativ dela za storitev »dan zdravstvene nege« v domovih za starejše in posebni socialnovarstvenih zavodih (tip A, B, in C)

## Priloga SVZ II/e - 2

### Normativ dela za storitev "dan zdravstvene nege" v domovih za starejše in posebni socialnovarstvenih zavodih (tip A, B in C)

NEGA I  
ŠTEVILO POSTELJ

	št.delavcev na posteljo	plačni razred
1 tehnik zdravstvene nege na 30 postelj	0,0329	
1 dipl. fizioterapevt/višji fizioterapevt na 250 postelj	0,0039	
1 diplomirana med.sestra/višja med.sestra na 245 postelj	0,0040	
1 dipl. del. terapevt/ višji del. terapevt na 300 postelj	0,0033	
1 bolničar-negovalec na 16,18 postelj	0,0610	
1 strežnica na 25,50 postelj	0,0387	
1 zdravnik specialist na 2.000 postelj	0,0005	
<b>SKUPAJ povprečni plačni razred</b>	<b>0,1443</b>	<b>21</b>

NEGA III

	št.delavcev na posteljo	plačni razred
1 tehnik zdravstvene nege na 10 postelj	0,0987	
1 dipl. fizioterapevt/višji fizioterapevt na 150 postelj	0,0066	
1 diplomirana med.sestra/višja med.sestra na 30 postelj	0,0329	
1 dipl. del. terapevt/ višji del. terapevt na 100 postelj	0,0199	
1 bolničar-negovalec na 7,12 postelj	0,1386	
1 zdravnik specialist na 2.000 postelj	0,0005	
<b>SKUPAJ povprečni plačni razred</b>	<b>0,2871</b>	<b>24</b>

NEGA II

	št.delavcev na posteljo	plačni razred
1 tehnik zdravstvene nege na 20 postelj	0,0494	
1 dipl. fizioterapevt/višji fizioterapevt na 95 postelj	0,0104	
1 diplomirana med.sestra/višja med.sestra na 150 postelj	0,0066	
1 dipl. del. terapevt/ višji del. terapevt na 270 postelj	0,0037	
1 bolničar-negovalec na 9,08 postelj	0,1087	
1 strežnica na 36,36 postelj	0,0271	
1 zdravnik specialist na 2.000 postelj	0,0005	
<b>SKUPAJ povprečni plačni razred</b>	<b>0,2063</b>	<b>22</b>

Vir: Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije. 2014. Občasnik, letnik XX: 232

# **PRILOGA B: Koncesijska pogodba za DEOS d.d. PE Center starejših Trnovo**

Republika Slovenija, Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, Komnikova 5, Ljubljana, ki ga zastopa minister, pristojen za socialno varstvo dr. Ivan Svetlik, kot koncedent

in

DEOS družba za izgradnjo in upravljanje oskrbovanih stanovanj, d.d., Dunajska cesta 58, 1000 Ljubljana (v nadaljevanju: DEOS), ki ga zastopa direktor Bojan Kranjc, kot koncesionar

matična številka: 5805448

davčna številka: 17727332

transakcijski račun: 04102-0001184645 odprt pri Novi KBM d.d.

sklepa na podlagi 44., 47a. in 47b. člena Zakona o socialnem varstvu (Ur. list RS, št. 3/07-UPB-2, 23/07-popr., 41/07-popr. in št. 114/06-ZUJPG, v nadaljevanju: ZSV), 2., 17. in 18. člena Pravilnika o koncesijah na področje socialnega varstva (Ur. list RS, št. 72/04, v nadaljevanju: Pravilnik o koncesijah) in 1. točke odločbe Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve št. 45303-71/2007 z dne 21.5.2009, naslednje

## **POGODBO O KONCESIJI**

### **1. člen**

Pogodbeni stranki ugotavljata, da:

- je koncedent v Uradnem listu RS, št. 70/2007 z dne 3.8.2007 in št. 93/2007 z dne 12.10.2007, objavil javni razpis za podelitev koncesije za opravljanje storitev institucionalnega varstva v domovih za starejše z začetkom izvajanja dejavnosti v letu 2008, 2009 in 2010,
- se je na objavljeni razpis prijavil Zavod DEOS in predložil vsa zahtevana in ustrezno dokumentacijo ter mu je bila na podlagi predloga strokovne komisije izdana odločba z odločilnim pogojem št. 66305-27/2007 z dne 12.3.2008, s katero mu je bila podeljena koncesija za opravljanje storitev institucionalnega varstva v domovih za starejše za dobo 40 let za 150 uporabnikov storitve na lokaciji Trnovo,
- je bila dne 21.5.2009 izdana odločba koncedenta št. 45303-71/2007 s katero se je koncesija iz prejšnje alineje, v sporazumu med koncedentom, starih koncesionarjem in novim koncesionarjem, prenesla na DEOS pod enakimi pogoji in za preostali čas trajanja koncesije.

### **2. člen**

Pogodbeni stranki soglašata, da je predmet te pogodbe opravljanje standardne storitve, ki zajema osnovno oskrbo, socialno oskrbo in zdravstveno varstvo za starejše osebe 24 ur dnevno vse dni v letu.

Pogodbeni stranki soglašata, da je predmet te pogodbe tudi opravljanje nadstandardne storitve, ki se izvaja v pogojih, ki so višji od minimalnih tehničnih pogojev za izvajanje socialno varstvenih storitev. Storitve je možno šteti za nadstandardne le v primerih, za katere Pravilnik o metodologiji za oblikovanje cen socialno varstvenih storitev (Ur. listi RS, št. 87/06, 127/06, 8/07, 51/08 in 3/09) (v nadaljnjem besedilu: metodologija) dopušta možnost oblikovanja cene za nadstandardno storitev.

### **3. člen**

Koncesionar bo za potrebe opravljanja storitev iz 2. člena te pogodbe zgradil objekti na zemljišču parc. št. 236/2, 236/8, 236/16, 236/17, 236/18, 236/19, 236/20, 236/22, 236/23, 201/13, 201/54, 201/57 k.o. Tirovsko predmestje, po projektu št. 3/2006, mesec junij 2006. Rokovi za posamezno fazo izgradnje objekta so opredeljeni s terminskim planom o poteku izvajanja investicije (priloga obrazec TPK), ki ga je koncesionar predložil na javnem razpisu iz druge alineje, prvega člena te pogodbe in je sestavni del te pogodbe.

Koncesionar se zavezuje, da bo v času veljavnosti te pogodbe, za opravljanje storitev iz 2. člena te pogodbe, zagotovil vso potrebno opremo in v celoti izpolnjeval tehnične pogoje, ki jih določa Pravilnik o minimalnih tehničnih zahtevah za izvajalce socialno varstvenih storitev (Ur. list RS, št. 67/06) in kadrovske pogoje, ki jih določa Pravilnik o standardih in normativih socialno varstvenih storitev (Ur. list RS, št. 52/95, 2/98, 19/99, 28/99-pop, 127/05, 125/04, 60/05-120/05-odl. US in 02/06-popr, 140/06, 120/07, 90/08 in 121/08).

Koncesionar bo moral koncedentu pred začetkom opravljanja dejavnosti predložiti še naslednje:

1. Dokazila iz 8. člena Pravilnika o koncesijah na področju socialnega varstva, ki jih ni predložil na javnem razpisu, in sicer:

- dokazila o zagotavljeni opremi za izvajanje dejavnosti, iz katerega je razvidno izpolnjevanje minimalnih tehničnih pogojev,
- projekt izvedenih del,
- uporabno dovoljenje po zakonu o graditvi objektov.

2. Koncesionar je dolžan pred začetkom opravljanja dejavnosti predložiti koncedentu v soglasje nove program dela, ki bo usklajen s pripombami koncedenta, predvsem pa mora odpraviti naslednje pomanjkljivosti:

V poglavju B – Obseg in vsebina izvajanja storitev,  
korigirati tabelo številka 6, saj je prikaz letnega števila dni nege in oskrbe netočen

V poglavju C – Število in usposobljenost kadrov, ki bodo izvajali dejavnost,  
uskladiti vrsto in število delovnih mest, ter opise nalog z veljavnim Aneksom h kolektivni pogodbi za dejavnost zdravstva in socialnega varstva, ki je bil sprejet junija 2008, ter s spremembo standardov in normativov za izvajanje socialno varstvenih storitev.

V poglavju D – Organiziranost dela izvajalca,  
Opis del in nalog, ki so predvidene za delovno mesto strežnica, je neustrezen in ni skladen z izhodišči veljavnih standardov in normativov socialno-varstvenih storitev. Izvajalcu predlagamo, da na mesto del. mesta strežnica, vpelje novo del. mesto oskrbovalka, oziroma da del. nalog, ki jih je v programu določil za del. mesto strežnica prenese na del. mesto bolničar – negovalec.

3. Koncesionar je dolžan pred izdajo odločbe o vpisu v register o podeljenih koncesijah predložiti dokazila o zaposlovanju kadrov (pogodbe za vse zaposlene delavce in dokazila o strokovni usposobljenosti) in pridobiti soglasje k cenam za opravljanje storitve institucionalnega varstva v domovih za starejše.

4. Koncesionar je dolžan pred začetkom opravljanja dejavnosti predložiti koncedentu poročilo o finančnem poslovanju v času od sklenitve pogodbe o koncesiji do začetka opravljanja dejavnosti, ki mora vsebovati:

- podatke o kapitalski strukturi koncesionarja,
- podatke o posojilih, ki so bila najeta za izvajanje dejavnosti, ki je predmet koncesije,

- podatke o morebitnih hipotekah in drugih stvarnih pravicah na predmetnih objektih ali prostorih.

Poročila mora koncesionar predložiti letne računovodske izkaze za navedeno obdobje, ki morajo biti revidirani, če je koncesionar k temu zavezan, zadnji računovodski izkazi pa ne smejo biti starejši od 3 mesecev in morajo biti revidirani tudi, če koncesionar k reviziji ni zavezan.

#### 4. člen

Koncesionar bo pričel opravljati storitev po tej pogodbi z dnem 1.10.2009.

#### 5. člen

Ta pogodba je sklenjena za določen čas 40 let od dneva pričetka opravljanja storitve z možnostjo podaljšanja, pod pogoji in na način, ki ga določata ZSV in Pravilnik o koncesijah, na predlog koncesionarja, vendar največ še za čas, za katerega je bila sklenjena koncesijska pogodba. Koncesija se lahko podaljša samo enkrat.

#### 6. člen

Koncesionar se zavezuje, da bo storitev, ki je predmet te pogodbe, opravljal v skladu z veljavnimi predpisi, ki urejajo področje njegovega dela, s pravili stroka, da bo skrbel za razvoj in dvig kakovosti storitve in pri opravljanju storitev spoštoval kodeks etičnih načel v socialnem varstvu.

Koncesionar se zavezuje, da bo posloval v skladu z vsimi veljavnimi predpisi s področja računovodstva, finance in davkov.

V skladu z 41 a. členom ZSV je storitev, ki je predmet koncesije nepridobitna, zato jo je koncesionar dolžan opravljati po načelu nepridobitnosti.

Določbe ZSV, ki se nanašajo na socialnovarnostni zavod ali zasebnika, se smiselno uporabljajo tudi za koncesionarja.

#### 7. člen

Storitve zdravstvenega varstva iz 2. člena te pogodbe, se izvajajo po predpisih s področja zdravstvenega varstva in zdravstvenega zavarovanja (Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju (Ur. list RS, št. 72/06-uradno prečiščeno besedilo, 114/06 - ZUTPG, 91/07, 71/08, 118/08 Sl. US). Tuši za izvajanje nadzora in plačila teh storitev veljajo določbe teh predpisov.

Storitve iz prvega odstavka tega člena ureja koncesionar po pogodbi, ki jo sklene z Zavodom za zdravstveno zavarovanje Slovenije.

#### 8. člen

Osnovno in socialno oskrbo, ki je predmet te pogodbe, je dolžan plačati uporabnik storitve oziroma drug zavezanec v skladu z določili ZSV.

V primeru, da uporabnik storitve oziroma drug zavezanec ne razpolaga z dovolj sredstvi oziroma je brez sredstev za plačilo cene storitve, ga koncesionar napoti na pristojni center za socialno delo, kjer lahko uveljavlja objavo ali oprostitev plačila.

#### 9. člen

Za določitev cene storitve iz 2. člena te pogodbe se uporablja metodologija.

Koncesionar je dolžan koncedentu v soglasje predložiti ceno za opravljanje storitve iz 2.člena te pogodbe. Cena storitve velja od datuma, določenega v soglasju in se valorizira na način, ki ga določa metodologija.

Koncesionar se zavezuje, da pri določitvi cene storitve na dan začetka izvajanja dejavnosti, ki je predmet koncesije, ne sme biti višja od cene v ponudbi, valorizirane na način, ki ga določa metodologija. V primeru spremembe metodologije se cena tekladi s spreminjenimi določbami metodologije, pri tem pa se za izračun cene upoštevajo elementi cene, ki jih je koncesionar navedel v predloženi ponudbi.

#### 10. člen

Koncesionar je dolžan sprotno pisno poročati koncedentu o vseh dejstvih in pojavih, ki bi stegnili vplivati na opravljanje storitve, ki je predmet koncesije (pomembnejše kadrovske spremembe, nepredvideni dogodki, nesreče in podobno).

Če pride do odstopanj od izvajanja terminskega plana, ki skupaj ne predstavljajo več kot 90 dni zaostanka, se ti zaostanki ne štejejo za neizpolnjevanje obveznosti, določenih s terminskim planom in odločbo o koncesiji.

Koncedent lahko koncesionarja, ki mu je bila izdana odločba z odkločilnim pogojem, rok za izpolnitev odkločilnega pogoja na njegovo zahtevo podaljša iz objektivnih razlogov, na katere koncesionar ni mogel vplivati.

Če koncedent na podlagi razpoložljive dokumentacije ugotovi, da koncesionar ne izpolnjuje obveznosti določene s terminskim planom in odločbo o koncesiji, določi koncesionarju rok v katerem mora obveznosti izpolniti.

Koncesionar mora v skladu z razpisnimi pogoji priskrbeti v korist koncedenta bančno garancijo, vložljivo na prvi poziv in izdano s strani Banke Nova KBM d.d., za dobro izvedbo posla v višini 1% ocenjene vrednosti investicije, t.j. v višini 65.000,00 (z besedo: petinšestdesettisoč evrov 00/100). Omenjeno garancijo predloži koncesionar koncedentu najkasneje v 10-ih dneh od sklenitve pogodbe.

Garancija iz prejšnjega odstavka ima namen popolnega pokrivanja zahtev in uveljavitve odškodnine v višini garancije, ki jo lahko koncedent uveljavi nasproti koncesionarju na osnovi te pogodbe, in sicer v primeru, če koncedent ugotovi, da tudi po podaljšanju roka koncesionar ne izpolni obveznosti, določenih s terminskim planom in odločbo o koncesiji.

Garancija je plačljiva na prvi pisni poziv koncedenta brez pravice ugovora koncesionarja.

Stroške garancije iz tega člena v celoti nosi koncesionar. Garancija mora biti veljavna do dneva, določenega v odločbi o podelitvi koncesije. Po zaključku del koncedent koncesijo vrne koncesionarju.

V primeru, da se podaljša rok v skladu z določili tega člena, mora koncesionar podaljšati veljavnost bančne garancije ali predložiti novo garancijo za dobro izvedbo posla, saj v nasprotnem primeru pogodba preneha veljati.

#### 11. člen

Koncesionar je po začetku opravljanja storitve, dolžan enkrat letno do konca februarja predložiti koncedentu za preteklo leto, letno poročilo, sestavljeno iz bilanze stanja, izkaza prihodkov in odhodkov, pojasnil k izkazom in poslovno poročilo, ki se nanašajo na storitev, ki je predmet koncesije.

#### 12. člen



Če koncesionar poleg storitve, ki je predmet koncesije po odločbi o koncesiji in tej pogodbi, izvaja tudi druge storitve ali dejavnosti, za katere je registriran, je dolžan upoštevati določbe Zakona o računovodstvu (Ur. list RS, št. 23/99 in 30/02) in zagotavljati ločeno spremljanje poslovanja in prikaz izida poslovanja s sredstvi javnih financ in drugih sredstev za opravljanje javne službe od spremljanja poslovanja s sredstvi, pridobljenimi iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu.

#### 13. člen

Koncesionar je pri odločanju o namestitvi, premestitvi ali odpustu v zvezi z uveljavljanjem pravice do institucionalnega varstva, dolžan postopati po določilih Pravilnika o postopku pri uveljavljanju pravice do institucionalnega varstva (Ur. list RS, št. 38/04, 23/06, 42/07).

#### 14. člen

Koncesionar se zavezuje, da bo z uporabnikom storitve, ki je predmet koncesije oziroma njegovim skrbnikom sklenil dogovor, da bo za uporabnika opravljal storitev, ki je predmet koncesije. Z dogovorom se mora koncesionar zavezati, da bo storitev opravljal v skladu s Pravilnikom o postopkih pri uveljavljanju pravice do institucionalnega varstva in Pravilnikom o standardih in normativih socialnovarstvenih storitev in ne bo za opravljanje storitve postavljajl pogojev, ki bi bili v škodo uporabnika.

V primeru, ko uporabnik ne more sam skleniti dogovora in nima postavljenega skrbnika, sklene dogovor s koncesionarjem oseba, ki je podala vlogo za namestitev uporabnika v dom.

Koncesionar se zavezuje, da bo za vse uporabnike v obsega javne službe opravljal storitev pod enakimi pogoji.

#### 15. člen

Koncesionar se zavezuje, da bo pred sklenitvijo dogovora o opravljanju storitve za uporabnika le-tega in njegovega skrbnika seznanil z vsebino in programom storitve ter vsebino pravilnika iz 17. člena te pogodbe.

Koncesionar je dolžan uporabnike storitve, ki je predmet koncesije oziroma njihove skrbnike obvestiti o možnosti ugovora v zvezi z opravljeno storitvijo, ki je predmet koncesije, če uporabnik ali njegov skrbnik ni zadovoljen s posamezno storitvijo.

Pisni ugovor zoper delo strokovnega delavca ali strokovnega sodelavca se pošlje socialni agenciji v roku 8 dni od opravljene storitve, zoper katero ugovarja.

V primeru vložitve ugovora zoper delo strokovnega delavca ali strokovnega sodelavca je koncesionar dolžan uporabnika storitve, ki je predmet koncesije oziroma njihove skrbnike obvestiti o možnosti vložitve zahteve oziroma pobude za izredni inšpekcijski nadzor.

V primeru, ko uporabnik ne more sam skleniti dogovora in nima postavljenega skrbnika, sklene dogovor s koncesionarjem oseba, ki je podala vlogo za namestitev uporabnika v dom.

#### 16. člen

Kadar uporabnik storitve oziroma njegov skrbnik meni, da koncesionar ne izvaja storitve v skladu s sklenjenim dogovorom, ima možnost, da pri koncesionarju vloži pritožbo. Pritožba je lahko pisna ali ustna.

Če se kljub pritožbam uporabnik ne uspe dogovoriti s koncesionarjem, lahko o tem pisno obvesti koncedenta.

Koncesionar je dolžan pred sklenitvijo dogovora o opravljanju storitve z uporabnikom, uporabnika oziroma njegovega skrbnika s to možnostjo seznaniti.

#### 17. člen

Koncesionar mora ob začetku opravljanju dejavnosti koncedentu predložiti pravilnik o urejanju medsebojnih razmerij med koncesionarjem in uporabnikom storitve oziroma njegovim skrbnikom.

Koncesionar mora pravilnik izobesiti na vidno mesto, kjer je na vpogled vsem zainteresiranim.

#### 18. člen

Koncesionar se zavezuje, da bo pri opravljanju storitve, ki je predmet koncesije, upošteval določila Zakona o varstvu osebnih podatkov (Ur. list RS, št. 94/07 uradno prečiščeno besedilo), določila Kodeksa etičnih načel v socialnem varstvu (Ur. list RS, št. 59/02) in spoštoval osebno integriteto posameznika.

#### 19. člen

Koncesionar je uporabnika storitve materialno odgovoren za vsako povzročeno škodo, ki je nastala v zvezi z opravljanjem storitve, ki je predmet koncesije, razen če dokaže, da bi škoda nastala tudi v primeru, če uporabnik ne bi koristil njegove storitve.

#### 20. člen

Koncesionar se zavezuje, da bo storitev, ki je predmet koncesije, opravljal v skladu in v obsegu, ki je določen v 2. členu te pogodbe. Koncesionar koncesije ne sme prenesti na drugo pravno ali fizično osebo razen v primeru iz 47. člena ZSV.

#### 21. člen

Koncesionar je dolžan koncedentu kadarkoli omogočiti nadzor nad izvajanjem storitve, ki je predmet koncesije. Strokovni in upravni nadzor ter inšpekcijski nadzor nad izvajanjem storitve se izvaja v skladu z ZSV varstvu in drugimi predpisi.

#### 22. člen

Če koncedent pri opravljanju nadzora ugotovi nepravilnosti na strani koncesionarja, lahko za odpravo le teh odredi ukrepe, ki jih je koncesionar dolžan upoštevati.

#### 23. člen

Koncedent lahko zahteva spremembo koncesijske pogodbe v naslednjih primerih:

- spremembe zakonov in predpisov, ki vplivajo na določbe koncesijske pogodbe,
- sprememb okolnosti, ki jih ni bilo mogoče predvideti ob podpisu koncesijske pogodbe.

#### 24. člen

Koncesionar bo opravljal storitev, ki je predmet podeljene koncesije in te pogodbe, neprekinjeno in v trajanju, ki je določen z odločbo o podelitvi koncesije in to pogodbo.

Tudi v primeru spremenjenih okoliščin je koncesionar dolžan izvajati javno službo, ki je predmet koncesije in izpolnjevati obveznosti iz te koncesijske pogodbe.

Koncesionar ima pravico zahtevati spremembo koncesijske pogodbe pod pogoji, ki jih določa ZSV.

#### 25. člen

Koncesionar lahko, če zakon ne določa drugače, odpove opravljanje storitve, za katero mu je podeljena koncesija, samo pisno s triletnim odpovednim rokom, ki prične teči od dne vročitve odpovedi koncedentu, odpovedni rok pa se lahko skrajša z dnem ko začne dejavnost, ki je predmet te koncesije, izvajati novi koncesionar ali javni zavod. Koncesionar mora v tem roku še najprej izvajati dejavnost, ki je predmet koncesije, pod pogoji iz koncesijske pogodbe in sklenjenih dogovorov do taktat, ko koncedent zagotovi izvajanje te dejavnosti v okviru javnega zavoda ali ko to dejavnost začne izvajati novi koncesionar. Koncesionar mora v odpovednem roku zagotoviti uporabnikom izvajanje storitve v okviru javne službe, urediti vse obveznosti do uporabnikov, ki izhajajo iz sklenjenih dogovorov in koncedentu poslati zaključno poročilo.

#### 26. člen

Koncedent z odločbo odvzame koncesijec:

- če koncesionar v roku, določenem v odločbi o podelitvi koncesije ne podpiše koncesijske pogodbe, pa koncedent tega roka ne podaljša v skladu z zakonom;
- če koncesionar v roku, določenem v odločbi o podelitvi koncesije ne izpolni določenih pogojev za začetek opravlja storitev, za katere je v odločbi o podelitvi koncesije določeno, da jih koncesionar izpolni po podelitvi koncesije in sklenitvi pogodbe, pa koncedent tega roka ne podaljša v skladu z zakonom;
- če koncesionar ne opravlja javne službe v skladu s predpisi ter odločbo o koncesiji;
- če koncesionar ne ravna v skladu z odločbami, izdanimi v okviru nadzora nad izvajanjem koncesije;
- če zaradi slabega finančnega stanja koncesionarja, visoke stopnje njegove zadolženosti, poslovanja z izgubo v daljšem obdobju, precejšnjega odstopanja finančnega stanja koncesionarja od projekcije finančnega poslovanja, ki jo je predložil v svoji ponudbi, ali iz drugih finančnih razlogov mogoče utemeljeno sklepati, da ne bo mogel ustrezno izvrševati dejavnosti, ki je predmet koncesije;
- če je zaradi zmanjšanja potreb po opravljanju storitev, ki so predmet koncesije, potrebno na določenem krajevnem območju zmanjšati obseg izvajanja javne službe, ki je predmet koncesije, pa se koncesionar in koncedent ne sporazumeta o ustrezni spremembi koncesijske pogodbe ali njuni sporazumni razvezi;
- če pristojni organ ugotovi kakršnokoli zlorabo v odnosu do uporabnika ali njegovega premoženja;
- če je koncesionarju prepovedano opravljanje socialno varstvene dejavnosti.

Pristojni organ koncedenta pisno opozori koncesionarja na razlog za odvzem koncesije, mu določi primeren rok za odpravo kršitev, slabega finančnega stanja ali za sporazumno spremembo oziroma razvezo pogodbe in ga opozori, da bo v nasprotnem primeru uvedel postopek odvzema koncesije.

Če v določenem roku koncesionar ne odpravi kršitev, slabega finančnega stanja ali v njem ne pride do sporazumne spremembe oziroma razveze pogodbe, pristojni organ koncedenta po uradni dolžnosti izda odločbo, s katero odvzame koncesijo.

#### 27. člen

Število uporabnikov, za katere se izvaja dejavnost na podlagi te pogodbe, se zmanjša, če koncedent ugotovi, da koncesionar ne izpolnjuje minimalnih tehničnih in kadrovskih pogojev za opravljanje dejavnosti, in sicer na toliko, za kolikor mest so izpolnjeni predpisani pogoji.

Število uporabnikov, za katere se izvaja dejavnost na podlagi te pogodbe, se lahko poveča, če koncesionar dodatno zagotovi minimalne tehnične in kadrovske pogoje za opravljanje dejavnosti v povečanem obsegu in koncedent glede na ugotovljeno potrebo soglasi s povečanjem obsega dejavnosti po tej pogodbi, vendar največ za 10% od celotnega števila uporabnikov.

Brez soglaja koncedenta lahko koncesionar poveča število uporabnikov po tej pogodbi za največ 5%, če za povečan obseg izpolnjuje tehnične in kadrovske pogoje.

#### 28. člen

Pogodba o koncesiji preneha veljati v naslednjih primerih:

- s potekom roka, za katerega je bila sklenjena,
- sporazumno, če se tako dogovorita koncedent in koncesionar,
- z odpovedjo koncesionarja,
- z odvzemetom koncesije, vendar je koncesionar dolžan izpolniti obveznosti navedene v odločbi o odvzemu,
- s prenehanjem koncesionarja, razen če koncesije koncedent v skladu z zakonom o socialnem varstvu ne prenese na koncesionarjevega pravnega naslednika,
- z dnem, ko po zakonu nastanejo pravne posledice začetka stečajnega postopka, uvedenega zoper koncesionarja, razen v kolikor ni dolžan stečajni upravitelj v skladu s 47.o členom Zakona o socialnem varstvu še izvajati koncesijo v toku stečajnega postopka.

Če zakon o socialnem varstvu in ta pogodba ne določata drugače, se za prenehanje koncesijske pogodbe smiselno uporabljajo pravila obligacijskega prava.

#### 29. člen

V primeru prenehanja koncesijske pogodbe, razen v primerih iz 47. m in 47. n člena ZSV mora koncesionar še naprej izvajati dejavnost, ki je predmet koncesije pod pogoji iz te pogodbe do taktat, ko koncedent zagotovi izvajanje te dejavnosti v okviru javnega zavoda ali ko se dejavnost začne izvajati novi koncesionar, vendar največ 3 leta.

Če je zaradi koristi uporabnikov nujno, da javni zavod ali novi koncesionar še naprej izvaja dejavnost, ki je predmet koncesije v istih prostorih, v katerih je dejavnost opravljal koncesionar, je koncesionar teh prostorov v skladu s 47. k členom ZSV dolžan oddati te prostore v najem novemu izvajalcu dejavnosti, ki je predmet koncesije, in sicer najdlj za preostanek trajanja koncesije.

O obveznosti oddaje v najem iz drugega odstavka tega člena odloči z odločbo organ, pristojen za podelitev koncesije.

Če koncesionar ne izvrši obveznosti iz prvega in drugega odstavka tega člena, je dolžan plačati pogodbeno kazen v enaki višini kot v primeru iz prvega odstavka 32. člena te pogodbe.

#### 30. člen

V primeru, ko koncedent odvzame koncesijo koncesionarja, ki je lastnik objekta ali prostorov, v katerem je opravljal storitev, je koncesionar dolžan s koncedentom skleniti najemno pogodbo za uporabo prostorov, v katerih bo koncedent nadaljeval opravljanje storitve, ki je bila predmet podeljene koncesije.

Če je koncesija prenehala zaradi odvzema ali iz drugih razlogov, ki ne dopuščajo, da bi koncesionar še naprej opravljal dejavnost, ki je predmet koncesije, pa je to dejavnost treba še naprej opravljati, mora koncedent zagotoviti, da dejavnost še naprej izvaja javni zavod ali drug koncesionar v objektih oziroma prostorih, v katerih se je izvajala do prenehanja koncesije, po potrebi pa tudi z zaposlenimi, ki so pri dotlednjem koncesionarju opravljali to dejavnost.

V ta namen je prejšnji koncesionar dolžan oddati te prostore in njihovo pripadajočo opremo, potrebno za izvajanje javne službe, v najem novemu izvajalcu te javne službe, in sicer najdalj za 3 leta od prenehanja koncesije.

O obveznosti oddaje v najem odloči organ, pristojen za podelitev koncesije, z odločbo, ki jo izda po uradni dolžnosti skladno z 47. m členom ZSV.

Če koncesionar ne izvrši obveznosti oddaje v najem iz tega člena, je dolžan plačati pogodbeno kazen v enaki višini kot v primeru iz prvega odstavka 32. člena te pogodbe.

#### 31. člen

V primeru najema objektov in prostorov po 30. členu te pogodbe lahko po potrebi koncedent ali oseba, ki jo koncedent določi, prevzame od koncesionarja zaposlene ali del zaposlenih, ki so pri njem izvajali storitve, ki so predmet te pogodbe.

Koncesionar mora koncedentu predložiti vsa dokumentacija o vplačanih obveznih prispevkih za zaposlene iz naslova socialnega in zdravstvenega zavarovanja, kakor tudi drugo dokumentacijo o teh zaposlenih.

#### 32. člen

Objekti in oprema, namenjeni za izvajanje koncesije, ne postanejo del stečajne mase koncesionarja, ampak postanejo z dnem prenehanja koncesijskega razmerja last koncedenta. O tem, kateri objekti in oprema, so namenjeni za izvajanje koncesije, odloči organ koncedenta, pristojen za podelitev koncesije, z odločbo v upravnem postopku.

Objekti in oprema koncesije, ki so predmet izločitve, po prenehanju koncesije preidejo v last koncedenta brezplačno.

Stečajni upravitelj mora zagotoviti, da koncesionar izvaja koncesijo tudi v teku stečajnega postopka do tkrat, ko javna služba, ki je predmet koncesije po določbah 47.m člena ZSV začne opravljati druga oseba.

#### 33. člen

Koncesionar je dolžan zbirati podatke in voditi zbirke podatkov v skladu z ZSV.

Koncesionar je od začetka izvajanja dejavnosti dolžan pravnim osebam oziroma drugim institucijam, ki so pooblašene za izvajanje predpisanih statističnih spremljanj storitev, ki so predmet te koncesije, sporočati svoje podatke v zvezi s storitvami v predpisanih rokih in obsegu.

#### 34. člen

Koncesionar je dolžan o sklenitvi pogodbe o koncesiji oziroma o njenem prenehanju nemudoma obvestiti občino, kjer ima registriran svoj sedež oziroma občino, kjer bo opravljal dejavnost, za katero mu je bila podeljena koncesija.

O prenehanju pogodbe je koncesionar dolžan obvestiti tudi uporabnika storitve oziroma drugo osebo, s katero je sklenil dogovor o opravljanju storitve.

35. člen

Koncesionar mora predlog za podaljšanje koncesije vložiti najmanj eno leto pred iztekom roka, za katerega je bila podeljena koncesija.

36. člen

Koncedent koncesijo podaljša z odločbo, v kateri določi čas podaljšanja koncesije, če ugotovi, da na območju izvajanja storitve še obstajajo potrebe po storitvi in jih koncesionar pod pogoji, ki jih določa zakon in na njegovi podlagi izdani izvršilni predpisi, lahko še naprej zagotavlja.

Z odločbo iz prejšnjega odstavka lahko koncedent glede na potrebe po izvajanju storitve na območju izvajanja storitve določi zmanjšan obseg koncesije ali krajši čas, kot je določeno v 3. členu te pogodbe.

Koncedent in koncesionar o podaljšanju koncesije skleneta anekso k pogodbi o koncesiji.

Koncesija se ne sme podaljšati, če obstajajo razlogi za odvzem koncesije iz 47.1. člena ZSV ali če koncesionar krši pogodbene obveznosti do uporabnikov. V primeru neizpolnjevanja drugih pogodbenih obveznosti koncedent koncesijo lahko podaljša glede na vrsto in pogostost kršitev in če koncesionar zagotovi, da kršitev ne bo več ponavljal.

37. člen

Koncedent in koncesionar si bosta prizadevala, da bosta nesporazume in spoma vprašanja reševala sporazumno. V primeru, da se o sporu ne bosta mogla sporazumeti, bo o njem odločilo stvarno pristojno sodišče v Ljubljani.

38. člen

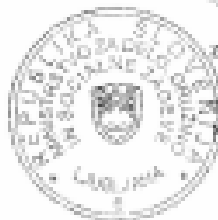
Ta pogodba stopi v veljavo z dnem, ko jo podpišeta obe pogodbeni stranki. Sestavljena je v 6 izvodih, od katerih vsaka pogodbena stranka prejme po 3 izvode.

Številka: 45303-74/2007

Ljubljana, dne 7. 3. 2007

za koncesionarja:

Bojan KRANJČ  
DIREKTOR



Ljubljana, dne 16. 3. 2007

za koncedenta:

dr. Ivan SVETLIK  
MINISTER



# PRILOGA C: Vprašalnik za zaposlene o zadovoljstvu pri delu



VPRAŠALNIK DEOS D.D.

Z-2014

Spoštovana Sodelavka, spoštovani Sodelavec,

Konec leta 2010 smo med zaposlenimi prvič izvedli anketo o splošnem zadovoljstvu na delovnem mestu. Rezultati takratne ankete so dali uporabne odgovore, v kakšni smeri se moramo truditi in izpopolnjevati, da bomo v prihodnosti lahko dosegali višje zadovoljstvo in kakovost dela med zaposlenimi.

Tudi tokrat vas prosimo, da si vzamete 5 minut vašega časa in nam odgovorite na spodnji vprašalnik. Vaši odgovori nam bodo zelo pomagali pri nadaljnjih usmeritvah dela. Vprašalnik je popolnoma anonimen in namen ankete je ugotoviti, na katerih področjih se je stanje izpred 2 let izboljšalo, kje pa se moramo truditi še naprej.

Starost (obkrožite)                    1 - do 30 let  
    2 - 31 do 40 let  
    3 - 41 do 50 let  
    4 - nad 51 let

Trajanje zaposlitve v družbi DEOS (v letih) \_\_\_\_\_

Center starejših 1- Cerknica 2- Gornji Grad 3- Horjul 4- Medvode 5- Notranje Gorice 6- Trnovo

Prosimo, da pri spodnjih trditvah obkrožite številko od 1 do 5, pri čemer pomeni  
1 - zelo nezadovoljen, 5 - zelo zadovoljen

1	Seznanjen sem z razvojnimi usmeritvami doma	1	2	3	4	5
2	Strinjam se z razvojnimi usmeritvami doma	1	2	3	4	5
3	Navodila za delo, ki jih dobivam, so dovolj natančno opredeljena	1	2	3	4	5
4	V svoji delovni ekipi si delavci med seboj zaupamo	1	2	3	4	5
5	V celotnem kolektivu si delavci med seboj zaupamo	1	2	3	4	5
6	V svoji delovni ekipi si medsebojno pomagamo	1	2	3	4	5
7	V celotnem delovnem kolektivu si medsebojno pomagamo	1	2	3	4	5
8	Z zaposlenimi v svoji delovni ekipi se dobro razumem	1	2	3	4	5
9	Sodelovanje med zdravstveno-negovalnim kadrom in kuhinjo je dobro	1	2	3	4	5
10	Sodelovanje med zdravstveno-negovalnim kadrom in pralnico je dobro	1	2	3	4	5
11	Sodelovanje med zdravstveno-negovalnim kadrom in fizioterapijo je dobro	1	2	3	4	5
12	Sodelovanje med zdravstveno-negovalnim kadrom in delovno terapijo je dobro.	1	2	3	4	5
13	Sodelovanje med zdravstveno-negovalnim kadrom in socialno delavko je dobro	1	2	3	4	5
14	Sodelovanje med zdravstveno-negovalnim kadrom in upravo je dobro	1	2	3	4	5
15	Sodelovanje med upravo in kuhinjo je dobro	1	2	3	4	5
16	Odnos z direktorico doma je dober	1	2	3	4	5
17	Odnos z oddelčno sestro je dober	1	2	3	4	5
18	Delovno mesto mi nudi dobre možnosti za stalno usposabljanje in nadgrajevanje mojega znanja.	1	2	3	4	5
19	Organizirana izobraževanja, ki so mi omogočena, mi koristijo pri svojem delu	1	2	3	4	5
20	Menim, da sem pomemben-a član-ica našega kolektiva	1	2	3	4	5
21	Vem, kaj nadrejeni pričakujejo od mene	1	2	3	4	5
22	Nadrejeni je seznanjen z delom, ki ga opravi	1	2	3	4	5
23	Svoje delo lahko opravljam samostojno	1	2	3	4	5

24	Sistem nagrajevanja (pohvale, napredovanje, plača ...) me spodbuja k boljšem opravljanju delovnih nalog	1	2	3	4	5
25	Moje delovne zadolžitve so mi jasne.	1	2	3	4	5
26	Nadrejeni upoštevajo moje predloge	1	2	3	4	5
27	Čutim, da mi je na delovnem mestu omogočena osebna rast.	1	2	3	4	5
28	Na delovnem mestu se dobro počutim	1	2	3	4	5
29	Moje delovne naloge so odgovorne	1	2	3	4	5
30	Vodstvo in sodelavci mi nudijo pomoč tudi pri reševanju težav v osebnem življenju	1	2	3	4	5
31	Od sodelavcev dobim natanko tisto, kar sem od njih pričakoval-a.	1	2	3	4	5
32	V naši organizaciji se ceni dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5
33	V naši organizaciji se ceni delo vseh sodelavcev.	1	2	3	4	5
34	Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	1	2	3	4	5
35	Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna obravnava in izrek disciplinskih ukrepov	1	2	3	4	5
36	Zaposlitev v organizaciji se zdi varna oz. zagotovljena	1	2	3	4	5
37	O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobim dovolj informacij, v smislu, da si izmenjujemo predloge in si med enotami lahko pomagamo.	1	2	3	4	5
38	Kot zaposleni razumem svoj položaj v organizacijski shemi podjetja.	1	2	3	4	5
39	Čutim se odgovornega za kakovost mojega dela.	1	2	3	4	5
40	Za dobro opravljeno delo sem pohvaljen, nagrajen, ...	1	2	3	4	5
41	Če se v kolektivu ne strinjamo, nesoglasja zlahka rešimo.	1	2	3	4	5
42	Moje delo je zanimivo.	1	2	3	4	5
43	Delovni čas mi ustreza.	1	2	3	4	5
44	Zadovoljen sem s plačilom za opravljeno delo.	1	2	3	4	5
45	Nadrejeni jasno utemelji oceno moje uspešnosti.	1	2	3	4	5
46	Zadovoljen sem z neposredno nadrejenim.	1	2	3	4	5
47	Delovni sestanki so redni.	1	2	3	4	5
48	Upam si izraziti svoje mnenje.	1	2	3	4	5
49	Zaupam vodstvu podjetja.	1	2	3	4	5
50	Za svoje delo se želim dodatno izobraževati.	1	2	3	4	5
51	Zaposleni na vseh ravneh imamo realne možnosti za napredovanje.	1	2	3	4	5
52	Kriteriji za napredovanje so mi jasni.	1	2	3	4	5
53	Sistem napredovanja omogoča, da najboljši zasedejo najvišje položaje.	1	2	3	4	5

Hvala za sodelovanje, DEOS d.d.

Vir: Arhiv Deos d. d.