

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

MATJAŽ OGOREVC

ORGANIZACIJSKA KLIMA
SLOVENSКИH CENTROV ZA SOCIALNO DELO

MAGISTRSKO DELO

MENTORICA: red. prof. dr. MARIJA OVSENIK
SOMENTOR: doc. dr. MIHAEL KLINE

Ljubljana, 2009

Podatki o magistrskem delu

Naslov dela: Organizacijska klima slovenskih centrov za socialno delo
Avtor: Matjaž Ogorevc
Kraj: Ljubljana
Leto: 2009
Mentorica: red. prof. dr. Marija Ovsenik
Somentor: doc. dr. Mihael Kline

Št. strani: 130 Št. grafov: 50 Št. organigramov: 1 Št. prilog: 12

Deskriptorji: center za socialno delo, organizacijska klima, socialno delo, zadovoljstvo z delom

Povzetek:

Magistrsko delo predstavlja organizacijsko klimo slovenskih centrov za socialno delo. Na podlagi za to raziskavo sestavljenega vprašalnika, je predstavljena organizacijska klima po posameznih slovenskih pokrajinah, kot tudi na nivoju Republike Slovenije. Podane so opredelitve organizacijske klime in organizacijske kulture. Opredeljene so sestavine, indikatorji in determinante organizacijske klime. Predstavljene so tudi metode merjenja organizacijske klime.

Del magistrskega dela je namenjen predstavitvi slovenskih centrov za socialno delo. Njihovemu statusu, strokovnim nalogam, organiziranosti in pravnim podlagam za delovanje.

V raziskavi so podana raziskovalna vprašanja, postavljene so temeljne teze in metode za njihovo preverjanje. Dobljeni rezultati so predstavljeni ločeno po posameznih pokrajinah, kot tudi na nivoju Republike Slovenije.

Narejena je analiza vprašalnikov, temeljne teze so preverjene ter potrjene oz. zavrnjene.

V sklepu je podan komentar dobljenih rezultatov.

Information about the diploma thesis

Title of the thesis: Organizational climate of the Slovenian Centres for Social Work
Author: Matjaž Ogorevc
Place: Ljubljana
Year: 2009
Menthor: red. prof. dr. Marija Ovsenik
Comenthor: doc. dr. Mihael Kline

Nr. of pages: 130 Nr. of graphs: 50 Nr. of organigrams: 1 Nr. of enclosures: 12
Descriptors: centre for social work, organizational climate, social work, satisfaction with work

Synopsis:

Master's degree presents organizational climate in the Slovenian Centres for Social Work. On the basis of the questionnaire designed for the research, a organizational climate in each Slovenian region is presented, as well as the one at the state level. Definitions of organizational climate and organizational culture are given. Components, indicators and determinants of organizational climate are defined. Methods of organizational climate measurements are also presented.

A part of the master's degree deals with the presentation of Slovenian Centres for Social Work, their status, professional tasks, organization and legal foundations.

The research presents the research questions, for which some basic theses and methods have been introduced for their verification. The results are given separately for each region, as well as at the Slovenian state level.

The analysis of the questionnaires is made, and the basic theses are examined and confirmed or rejected.

The conclusion includes commentary on the results.



IZJAVA O AVTORSTVU magistrskega dela

Podpisani/-a Matjaž Ogorevc, z vpisno številko 21041274, sem avtor/-ica magistrskega dela z naslovom: Organizacijska klima slovenskih centrov za socialno delo.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo magistrsko delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbel/-a, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobil/-a vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal/-a v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata

bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Uradni list RS št. 21/95), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za družbene vede v skladu z njenimi pravili;

- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko magistrskega dela ter soglašam z objavo magistrskega dela v zbirki »Dela FDV«.

V Ljubljani, dne 19.7.2010

Podpis avtorja/-ice:

Predgovor

Ljudje smo poleg vsega kar nas opredeljuje, tudi precej radovedna bitja. Naj se v danem trenutku ali situaciji še tako dobro počutimo, pogosto si želimo vedeti kako je takrat z nekaterimi drugimi (z našimi bližnjimi, sodelavci, znanci, sosedi, znanimi osebnostmi, ...). In ob tem se radi primerjamo z njimi. To lahko storimo sami ali pa se zanesemo na druge in njihove vire informacij (osebna izkušnja, spremljanje tiskanih in elektronskih medijev).

To ne velja zgolj za področje zasebnosti, velja tudi na delovnem področju. Tako nas tu zanima predvsem kakšno službo ima kdo in predvsem koliko zasluži.

Nekaj podobnega velja tudi za zaposlene na slovenskih centrih za socialno delo. Sam sem zaposlen na enem od njih in opažam tako primerjanja med posameznimi zaposlenimi znotraj našega centra za socialno delo, kot tudi primerjanja z zaposlenimi na drugih centrih za socialno delo. Te primerjave najpogosteje zajemajo količino in vrsto opravljenega dela, plačilo za delo, notranje odnose med zaposlenimi ter odnose na relaciji zaposleni direktor. Vsi pridobljeni podatki imajo večinoma pridih subjektivnosti, poleg tega so med seboj pogosto povsem neprimerljivi in zato pogosto zavajajoči.

Zato sem z veseljem sprejel možnost, da za magistrsko delo opravim raziskavo organizacijske klime slovenskih centrov za socialno delo, ki naj bi pokazala neko objektivno sliko. Magistrsko delo tako predstavlja organizacijsko klimo slovenskih centrov za socialno delo, ugotovljeno na podlagi analize vprašalnikov razdeljenih med zaposlene na slovenskih Centrih za socialno delo.

KAZALO

1	Uvod.....	5
2	Predstavitev magistrskega dela	9
3	Organizacijska klima in organizacijska kultura	10
3.1	Kaj je organizacijska klima	10
3.1.2	Sestavine organizacijske klime	14
3.1.3	Indikatorji organizacijske klime.....	15
3.1.4	Determinante organizacijske klime.....	16
3.1.5	Merjenje organizacijske klime	16
3.2	Organizacijska kultura.....	19
4	Analiza organizacijske klime slovenskih centrov za socialno delo	23
4.1	Status slovenskih centrov za socialno delo	24
4.2	Strokovne naloge slovenskih centrov za socialno delo	24
4.3	Organiziranost slovenskih centrov za socialno delo ter pravne podlage za njihovo delovanje	25
5	Raziskovalno vprašanje.....	26
5.1	Postavitev (opredelitev) temeljnih tez.....	26
5.1.1	Metode za preverjanje tez	28
5.2	Priprava vprašalnika.....	28
5.2.1	Vzorec in anketiranje	29
5.2.2	Vprašalnik	31
6	Analiza vprašalnikov.....	38
	posameznih koordinacijah.....	38
6.1.1	Prikaz ugotovljenih ocen posameznih trditev, ločeno po posameznih koordinacijah.....	38
6.1.1.1	Ljubljanska regija	39
6.1.1.2	Obljubljanska 1 regija	41
6.1.1.3	Obljubljanska 2 regija	43
6.1.1.4	Celjska regija.....	45
6.1.1.5	Podravska regija	47
6.1.1.6	Pomurska regija.....	49
6.1.1.7	Koroška regija	51
6.1.1.8	Gorenjska regija	53
6.1.1.9	Dolenjsko-belokranjska regija.....	55
6.1.1.10	Posavska regija.....	57
6.1.1.11	Obalno kraška regija.....	59
6.1.1.12	Goriška regija	61
6.1.2	Prikaz ugotovljenih ocen posameznih sklopov, ločeno po posameznih koordinacijah.....	63
6.1.2.1	Ljubljanska regija	64
6.1.2.2	Obljubljanska 1 regija	66
6.1.2.3	Obljubljanska 2 regija	68
6.1.2.4	Celjska regija.....	70
6.1.2.5	Podravska regija	72
6.1.2.6	Pomurska regija.....	74
6.1.2.7	Koroška regija	76

1	Uvod	5
3	Organizacijska klima in organizacijska kultura	10
3.1	Kaj je organizacijska klima	11
3.1.2	Sestavine organizacijske klime	15
3.1.3	Indikatorji organizacijske klime	16
3.1.4	Determinante organizacijske klime	17
3.1.5	Merjenje organizacijske klime	17
3.2	Organizacijska kultura	20
4	Analiza organizacijske klime slovenskih centrov za socialno delo	23
4.1	Status slovenskih centrov za socialno delo	25
4.2	Strokovne naloge slovenskih centrov za socialno delo	25
4.3	Organiziranost slovenskih centrov za socialno delo ter pravne podlage za njihovo delovanje	25
5	Raziskovalno vprašanje	26
5.1	Postavitve (opredelitev) temeljnih tez	27
5.1.1	Metode za preverjanje tez	29
5.2	Priprava vprašalnika	29
5.2.1	Vzorec in anketiranje	30
5.2.2	Vprašalnik	32
6	Analiza vprašalnikov	38
	posameznih koordinacijah	39
6.1.1	Prikaz ugotovljenih ocen posameznih trditev, ločeno po posameznih koordinacijah	39
6.1.1.1	Ljubljanska regija	39
6.1.1.2	Obljubljanska 1 regija	41
6.1.1.3	Obljubljanska 2 regija	43
6.1.1.4	Celjska regija	45
6.1.1.5	Podravska regija	47
6.1.1.6	Pomurska regija	49
6.1.1.7	Koroška regija	51
6.1.1.8	Gorenjska regija	53
6.1.1.9	Dolenjsko-belokranjska regija	55
6.1.1.10	Posavska regija	57
6.1.1.11	Obalno kraška regija	59
6.1.1.12	Goriška regija	61
6.1.2	Prikaz ugotovljenih ocen posameznih sklopov, ločeno po posameznih koordinacijah	63
6.1.2.1	Ljubljanska regija	64
6.1.2.2	Obljubljanska 1 regija	66
6.1.2.3	Obljubljanska 2 regija	68
6.1.2.4	Celjska regija	70
6.1.2.5	Podravska regija	72
6.1.2.6	Pomurska regija	74
6.1.2.7	Koroška regija	76
6.1.2.8	Gorenjska regija	78
6.1.2.9	Dolenjsko-belokranjska regija	81
6.1.2.10	Posavska regija	85

6.1.2.11	Obalno kraška regija.....	88
6.1.2.12	Goriška regija	91
6.2	Prikaz ugotovljenih ocen posameznih trditvev in sklopov na nivoju Republike Slovenije.....	94
6.2.1	Prikaz ugotovljenih ocen posameznih trditvev na nivoju Republike	94
6.2.2	Prikaz ugotovljenih ocen posameznih sklopov na nivoju Republike Slovenije.....	97
6.3	Prikaz povprečnih ocen organizacijske klime po posameznih koordinacijah in povprečno na nivoju Republike Slovenije	99
6.3.1	Prikaz povprečnih ocen organizacijske klime po posameznih koordinacijah od najboljše do najslabše ocene	99
6.3.2	Povprečna ocena organizacijske klime na nivoju Republike Slovenije	100
7	Preverjanje temeljnih tez	101
7.1	Opisno preverjanje tez.....	101
7.1.1	Prva teza	101
7.1.1.1	Preverjanje teze na nivoju Republike Slovenije.....	101
7.1.1.2	Preverjanje teze po posameznih koordinacijah	102
7.1.1.3	Potrditev oz. zavrnitev teze	103
7.1.2	Druga teza	104
7.1.2.1	Preverjanje teze na nivoju Republike Slovenije.....	104
7.1.2.2	Preverjanje teze po posameznih koordinacijah	105
7.1.2.3	Potrditev oz. zavrnitev teze	106
7.1.3	Tretja teza.....	107
7.1.3.1	Preverjanje teze na nivoju Republike Slovenije.....	107
7.1.3.2	Preverjanje teze po posameznih koordinacijah	108
7.1.3.3	Potrditev oz. zavrnitev teze	110
7.2	Statistično preverjanje tez	110
8	Sklep.....	112
8.1	Najboljše in najslabše ocenjene trditve	113
8.1.1	Komentar najboljše in najslabše ocenjenih trditvev.....	114
8.2	Največkrat najboljše in največkrat najslabše ocenjene trditve.....	116
8.2.1	Komentar največkrat najboljše in največkrat najslabše ocenjenih trditvev	118
8.3	Razpon povprečnih ocen posameznih sklopov na nivoju Republike Slovenije.....	119
8.4	Komentar odklonov povprečnih ocen	124
8.5	Predlog sprememb	127
9	Literatura in viri	130
9.1	Literatura	130
9.2	Viri	132

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Najboljše ocenjene trditve v ljubljanski regiji	40
---	----

Graf 2: Najslabše ocenjene trditve v ljubljanski regiji.....	41
Graf 3: Najboljše ocenjene trditve v obljublanski 1 regiji.....	42
Graf 4: Najslabše ocenjene trditve v obljublanski 1 regiji.....	43
Graf 5: Najboljše ocenjene trditve v obljublanski 2 regiji.....	44
Graf 6: Najslabše ocenjene trditve v obljublanski 2 regiji.....	45
Graf 7: Najboljše ocenjene trditve v celjski regiji.....	46
Graf 8: Najslabše ocenjene trditve v celjski regiji.....	47
Graf 9: Najboljše ocenjene trditve v podravski regiji.....	48
Graf 10: Najslabše ocenjene kategorije v podravski regiji.....	49
Graf 11: Najboljše ocenjene kategorije v pomurski regiji.....	50
Graf 12: Najslabše ocenjene kategorije v pomurski regiji.....	51
Graf 13: Najboljše ocenjene kategorije v koroški regiji.....	52
Graf 14: Najslabše ocenjene kategorije v koroški regiji.....	53
Graf 15: Najboljše ocenjene kategorije v gorenjski regiji.....	54
Graf 16: Najslabše ocenjene kategorije v gorenjski regiji.....	55
Graf 17: Najboljše ocenjene kategorije v dolensko – belokranjski regiji.....	56
Graf 18: Najslabše ocenjene kategorije v dolensko – belokranjski regiji.....	57
Graf 19: Najboljše ocenjene kategorije v posavski regiji.....	58
Graf 20: Najslabše ocenjene kategorije v posavski regiji.....	59
Graf 21: Najboljše ocenjene kategorije v obalno kraški regiji.....	60
Graf 22: Najslabše ocenjene kategorije v obalno kraški regiji.....	61
Graf 23: Najboljše ocenjene kategorije v goriški regiji.....	62
Graf 24: Najslabše ocenjene kategorije v goriški regiji.....	63
Graf 25: Prikaz razporeditve odgovorov – Ljubljanska regija.....	65
Graf 26: Prikaz razporeditve odgovorov – Obljublanska 1 regija.....	67
Graf 27: Prikaz razporeditve odgovorov – Obljublanska 2 regija.....	69
Graf 28: Prikaz razporeditve odgovorov – Celjska regija.....	71
Graf 29: Prikaz razporeditve odgovorov – Podravska regija.....	73
Graf 30: Prikaz razporeditve odgovorov – Pomurska regija.....	75
Graf 31: Prikaz razporeditve odgovorov – Koroška regija.....	77
Graf 32: Prikaz razporeditve odgovorov – Gorenjska regija.....	79
Graf 33: Prikaz razporeditve odgovorov – Dolensko-belokranjska regija.....	83
Graf 34: Prikaz razporeditve odgovorov – Posavska regija.....	86
Graf 35: Prikaz razporeditve odgovorov – Obalno kraška regija.....	89
Graf 36: Prikaz razporeditve odgovorov – Goriška regija.....	92
Graf 37: Najboljše ocenjene kategorije na nivoju Republike Slovenije.....	95
Graf 38: Najslabše ocenjene kategorije na nivoju Republike Slovenije.....	96
Graf 39: Prikaz razporeditve odgovorov na nivoju Republike Slovenije.....	98
Graf 40: Prikaz povprečnih ocen organizacijske klime po posameznih koordinacijah od najboljše do najslabše ocene.....	100
Graf 41: Primerjava povprečne organizacijske klime in povprečne ocene sklopa Zavzetost za uspeh organizacije – na nivoju Republike Slovenije.....	101
Graf 42: Primerjava povprečne organizacijske klime in povprečne ocene sklopa Zavzetost za uspeh organizacije – po posameznih koordinacijah.....	103
Graf 43: Primerjava povprečne ocene organizacijske klime in povprečne ocene sklopa Zadovoljstvo – na nivoju Republike Slovenije.....	104
Graf 44: Primerjava povprečne ocene organizacijske klime in povprečne ocene sklopa.....	

Zadovoljstvo – po posameznih koordinacijah.....	106
Graf 45: Primerjava povprečne ocene organizacijske klime in povprečne ocene sklopov Stil vodenja in Vrednote vodstva – na nivoju Republike Slovenije.....	107
Graf 46: Primerjava povprečne ocene organizacijske klime in povprečne ocene sklopov Stil vodenja in Vrednote vodstva – po posameznih koordinacijah.....	109
Graf 47: Najboljše ocenjene trditve	113
Graf 48: Najslabše ocenjene trditve	114
Graf 49: Največkrat najboljše ocenjene trditve, upošteva vse 12 koordinacij	117
Graf 50: Največkrat najslabše ocenjene trditve, upošteva vse 12 koordinacij.....	118

KAZALO PRILOG

Priloga A: Strokovne naloge slovenskih centrov za socialno delo (http 10).....	134
Priloga B: Organigram slovenskih centrov za socialno delo.....	136
Priloga C: Splošni in področni predpisi, mednarodne konvencije in strateški dokumenti....	137
Priloga D: Število razdeljenih vprašalnikov, glede na število zaposlenih na posameznem centru za socialno delo	139
Priloga E: Skupno število vprašalnikov, razdeljenih po posameznih centrih za socialno delo 140	
Priloga F: Seznam slovenskih centrov za socialno delo po posameznih koordinacijah	143
Priloga G: Število vprašalnikov, razdeljenih po posameznih koordinacijah	144
Priloga H: Vprašalnik o organizacijski klimi	145
Priloga I: Povprečne ocene vsake od 60-ih trditev, kot tudi vsakega od 14-ih posameznih sklopov, znotraj vsake od 12-ih koordinacij	150
Priloga J: Povprečne ocene vsake od 60-ih trditev, kot tudi vsakega od 14-ih posameznih sklopov, na nivoju Republike Slovenije.....	187
Priloga K: Izračun Hi-kvadrat.....	191
Priloga L: Razpon povprečnih ocen posameznih sklopov znotraj posameznih koordinacij .	196

Organizacije ustanavljamo ljudje. In ravno ljudje smo bistvo (srce) vsake organizacije. Še tako izpopolnjen delovni proces ali inovativna tehnologija, sta povsem odvisna od ljudi. Brez ljudi, pač ne gre. In med ljudmi nastajajo odnosi, saj smo ljudje družbena bitja. Ti odnosi lahko temeljijo na prijateljstvu in sodelovanju ter tako vplivajo na dobro počutje zaposlenih, kar vodi v zadovoljstvo z delom. In od tu je potreben zelo majhen korak, do uspešnosti oz. učinkovitosti organizacije. Že dolgo namreč ni več skrivnost, da se zadovoljstvo zaposlenih neposredno odraža v uspešnosti oz. učinkovitosti organizacije. »Zadovoljstvo zaposlenih z delovno situacijo je eden ključnih elementov poslovne odličnosti. Podjetje, ki torej želi veljati za odlično, se mora poleg tega, da se ponaša s poslovnimi rezultati, z zadovoljstvom kupcev in s pozitivnim vplivom na širše okolje, ponašati tudi z zadovoljnimi zaposlenimi«. (Pogačnik 2000, 106)

Zgolj zadovoljstvo zaposlenih, organizaciji še ne predstavlja merljive koristi. Zadovoljstvo je predpogoj, ki organizaciji omogoča enostavnejše doseganje ciljev in omogoča poslovno odličnost.

Zadovoljstvo zaposlenih je dober temelj poslovne odličnosti. »Obstaja interakcija med zadovoljstvom zaposlenih in preostalimi vidiki poslovne odličnosti, da torej zadovoljni in visoko motivirani zaposleni delajo bolj kakovostno in so bolj produktivni, s čimer pripomorejo k uspešnosti podjetja, ki lahko njihovo vlaganje energije nagradi in tako prispeva k večjemu zadovoljstvu, s čimer je krog sklenjen«. (Pogačnik 2000, 113)

Ugotovimo lahko, da zaposleni s tem, ko vstopajo v medsebojne odnose s tem hote ali nehote, vede ali nevede, vedno ustvarjajo neko določeno vzdušje. To vzdušje organizacije ni nekaj nespremenljivega oz. stalnega, saj je vsakokrat odvisno od zaposlenih in predvsem njihovih medsebojnih odnosov. Tako do sodelavcev kot tudi, če že ne predvsem, do vodstva organizacije. To vzdušje poimenujemo z izrazom Organizacijska klima.

Organizacijska klima predstavlja vse značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v neki organizaciji in po katerih se te med seboj razlikujejo. Na zaposlene vpliva z vidika izkoriščanja njihovih zmogljivosti ter zadovoljstva in vključuje individualno vedenje, motivacijo, status, vloge, skupinsko dinamiko in je pod vplivom čustev, vrednot, stališč, pričakovanj in aspiracij zaposlenih. Njeno raziskovanje omogoča managementu

organizacije vpogled v mnenja oz. prepričanja različnih skupin zaposlenih o njihovem delu, delovnem okolju in pogojih dela ter o sami združbi. (Sakanovič in Mayer 2006, 255)

Vendar posamezniki tako v zasebnem kot tudi poklicnem življenju, različno sprejemamo oz. razumemo dano situacijo.

»Vsak posameznik ima svoj način doživljanja združbe, vendar nas pri preučevanju klime ne zanimajo vse okoliščine človekovega doživljanja, zato se omejimo le na tiste, ki predstavljajo posamezne dele klime in jih imenujemo dimenzije klime«. (Sakanovič in Mayer 2006, 255)

V nadaljevanju navajam nekaj misli pokojnega avtorja Petra F. Druckerja. Gre za avtorja svetovnega slovesa, ki je praktično vse svoje življenje posvetil raziskovanju organizacij in predvsem njihovih človeških virov.

Na področju ti. "človeških virov" so morda sodobne organizacije še najbolj podobne tradicionalnim. Organizacije sicer tudi na tem področju vnašajo spremembe, vendar niti približno tako hitro kot organizacije sprejemajo spremembe tehnike ali tehnologije. Drucker pravi, da so ravno tu, pri človeških virih, tradicionalne predpostavke verjetno najbolj zakoreninjene, četudi morda bolj ali manj podzavestno. Vendar so te predpostavke zelo v nasprotju z resničnostjo in so zato še posebej škodljive. (Drucker 1999)

V zadnjih desetletjih, s poudarkom na zadnjem desetletju, večina sodobnih organizacij razume, da so obstoječi vzorci upravljanja s človeškimi viri morda vendarle nekoliko zastareli - če že ne povsem neprimerni in napačni. Drucker tako navaja, da so na osnovni predpostavki, ki predvideva obstoj enega in edinega pravega načina ravnanja z ljudmi, temeljile vse druge predpostavke o ljudeh in ravnanju z njimi. (Drucker 1999)

Šele sprememba takšnega pogleda lahko pomaga oblikovati drugačne predpostavke o ljudeh in organizacijah. In če se spreminjajo ljudje in z njimi organizacije, potem se mora temu prilagajati tudi management.

Bistvo obstoja managementa je, da ustanova dosega rezultate. Management mora za izhodiščno točko vzeti načrtovane rezultate, potem pa organizirati sredstva, ki so ustanovi na voljo, in s tem doseči načrtovane rezultate. Management je torej organ, s pomočjo

katerega ustanova - podjetje, cerkev, univerza, bolnišnica ali zavetje za zlorabljene ženske - razvije sposobnosti doseganja rezultatov, ki so vidni zunaj ustanove. (Drucker 1999, 72)

Drucker potegne ločnico med delom fizičnega in delom umskega delavca. Proučuje njuno produktivnost ter nakaže smer, ki naj bi ji sledil sodoben management. Glede usmeritve managementa v produktivnost, Drucker ugotavlja, da če se je management v preteklosti prvenstveno posvečal produktivnosti fizičnega dela, je njegova današnja vloga, da se na podoben način poveča produktivnost umskega dela in umskega delavca. (Drucker 1999)

»Najpomembnejše premoženje podjetij v 20. stoletju so bila njihova proizvodna sredstva. Najpomembnejše premoženje v ustanovah 21. stoletja, tako poslovnih kot neposlovnih, bodo umski delavci in njihova produktivnost«. (Drucker 1999, 83)

Za delo fizičnega delavca je mogoče z veliko verjetnosti trditi, da je najpogosteje pregledno in razumljivo. Ali je delal dobro, običajno pokažejo rezultati njegovega dela izraženi v količini in kvaliteti. Pri umskem delu, so rezultati težje merljivi. Vprašanje je tudi s kakšno tehtnico naj jih merimo. Vendar je kljub temu mogoče predpostavljati, da na delo umskega delavca pozitivno vpliva, če mu delo predstavlja zadovoljstvo in če verjame, da bo delo zmožal dobro opraviti. Pri delu umski delavec - tako kot fizični delavec - prihaja v odnose z drugimi. In sicer s sodelavci in tudi z nadrejenimi. In ravno medsebojni odnosi so tisti dejavnik, ki ima pomembno vlogo pri uspešnosti oziroma zadovoljstvu umskih delavcev. In tako kot vodilni delavci poskrbijo za vodenje podrejenih, je pomembno da znajo podrejeni voditi same sebe.

Ali kot pravi Drucker: »Le tako lahko preko vodenja samega sebe, narekujemo prevzem odgovornosti za odnose z drugimi. Ta odgovornost pa je sestavljena iz dveh delov. Prvi del je sprejemanje dejstva, da so drugi ljudje, s katerimi delamo, prav tako posamezniki s svojimi lastnimi značaji. Vsak posameznik je tudi in predvsem človeško bitje. To pomeni, da imajo tudi oni svoje prednosti. Pomeni tudi, da imajo tudi oni način opravljanja dela, ki jim najbolj ustreza. Navsezadnje to prav tako pomeni, da imajo tudi oni svoje vrednote. Če posameznik torej hoče biti učinkovit pri opravljanju svojega dela, mora poznati prednosti, način dela in vrednote ljudi, s katerimi dela.« (Drucker 1999, 115)

Zaposleni s tem kaj delajo in predvsem kako to počno ter s svojimi odnosi do sodelavcev in vodstvenih delavcev, vsakič ustvarjajo neke nove značilnosti posamezne organizacije. K tem

značilnostim pomembno vpliva tudi odnos vodilnih delavcev do zaposlenih in njihov odnos do organizacije same. To ustvarja vzdušje organizacije, ki ga tvorijo stališča zaposlenih do njihovega dela, njihova stališča za plačilo za opravljeno delo, organiziranost dela, odnos vodstva, in še vsa tista stališča, ki se posameznikom zdijo pomembna in vplivajo na njihov položaj v organizaciji. Vse to ustvarja organizacijsko klimo.

Področje magistrskega dela je raziskati organizacijsko klimo slovenskih centrov za socialno delo. Tako na nivoju celotne Slovenije, kot ločeno po posameznih geografskih področjih.

Najprej na teoretični osnovi predstavljam pojem organizacijska klima in njegovo opredelitev.

V nadaljevanju sem opredelil način merjenja organizacijske klime ter predstavil raziskavo. Raziskava vključuje vse slovenske centre za socialno delo.

Rezultate raziskave predstavljam v zadnjem delu.

Magistrsko delo predstavlja koncept organizacijske klime. S pomočjo rezultatov merjenja organizacijske klime predstavlja organizacijsko klimo slovenskih centrov za socialno delo.

V magistrskem delu sem uporabil več metod preučevanja organizacijske klime.

V teoretičnem delu sta metodi deskripcija in klasifikacija.

Magistrsko delo temelji na raziskavi opravljeni na vseh 62-ih slovenskih centrih za socialno delo.

Magistrsko delo sestavlja osem poglavij:

- V uvodu predstavljam namen in cilj magistrskega dela. Podajam tudi kratek vpogled v predmet magistrskega dela.
- V drugem delu predstavljam magistrsko delo.
- V tretjem delu podrobneje predstavljam organizacijsko klimo. Njeno definicijo ter sestavine. V nadaljevanju predstavljam merjenje organizacijske klime.
- V četrtem delu predstavljam naloge, organiziranost in pravne podlage za delovanje slovenskih centrov za socialno delo.
- V petem delu predstavljam opravljeno raziskavo. In sicer preko postavitve temeljnih tez in metod za njihovo preverjanje. Predstavljena je priprava vprašalnika ter vzorčenje in anketiranje.
- V šestem delu predstavljam analizo ugotovljenih determinant in indikatorjev organizacijske klime slovenskih centrov za socialno delo na nivoju celotne Slovenije, kot tudi po posameznih geografskih področjih. Pri tem izhodišče predstavljajo območja dela.

V poglavju podajam opredelitev organizacijske klime in organizacijske kulture, predstavim definicije organizacijske klime, njene sestavine, indikatorje in determinante ter predstavim merjenje organizacijske klime.

3.1 Kaj je organizacijska klima

Organizacijska klima je pomemben dejavnik zadovoljstva zaposlenih z organizacijo v kateri delajo oz. ji pripadajo. Tako organizacijska klima vpliva na zadovoljstvo posameznikov z njihovo vlogo oz. položajem v organizaciji.

Zunanji dejavniki (prostorski in materialni) ter notranje norme in pravila sicer v dobršni meri okvirjajo ustroj organizacije, vendar ničesar ne povedo o notranji dinamiki. Formalni dejavniki, kot so delovni čas, pogoji dela, plačilo za opravljeno delo oz. nalogo, sami tudi še ničesar ne povedo o notranjem življenju organizacije. To je mogoče spoznavati preko organizacijske klime.

Gruban, eden slovenskih raziskovalcev organizacijske klime tako meni, da je ustvarjanje primerne organizacijske klime zelo pomembno. Primerno okolje in vzdušje v organizaciji namreč spodbujata izmenjavo idej in znanja med zaposlenimi. S tem se povečuje intelektualni kapital združbe in tako podjetje sprejema vodilni položaj na trgu. Dobre povezave med zaposlenimi povečujejo njihov občutek pripadnosti in tako se organizacijska klima organizacij izboljšuje. (Gruban 2003) In to vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Možina (1998, 191) je organizacijsko klimo opredelil kot vrsto značilnosti, ki kažejo zadovoljstvo zaposlenih s socialnega vidika dela.

Toda kaj sploh je organizacijska klima.

V strokovni literaturi najdemo veliko izrazov za označevanje klime: organizacijska klima, organizacijska kultura, psihološka klima, osebnost podjetja, delovna klima, itd. »Nekateri avtorji menijo, da vsi ti izrazi pomenijo isto, drugi pa jim očitajo, da ne poznajo pojmov in zato ne vidijo razlik, tretji iščejo skupne točke, ki jih zajemajo ti pojmi.« (Lipičnik 1998, 73)

Definicije in pojmovanje organizacijske klime, so se skozi čas spreminjali. Kot navaja Schneider je bil pri tem na začetku večji poudarek dan empiričnim raziskavam kot sami teoriji. (Schneider 1990, 14) »Konec šestdesetih let, ko je organizacijska klima pridobivala pomen, njeni

raziskovalci niso posvetili preveč časa in raziskav sami definiciji in vrstam klime. Psihologi so raje že od začetka začeli zbirati podatke in ocenjevati veljavnost koncepta. Na ta način so začetne raziskave izhajale iz trditve, da je organizacijska klima odvisna od motivacije in produktivnosti.« Schneider je tudi sam ponudil definicijo organizacijske klime. »Organizacijska klima je percepcija dogodkov, postopkov, procedur in odnosov v združbi.« Dogodke, postopke in procedure v združbi je poimenoval rutine, nagrajeno vedenje zaposlenih pa nagrade. Rutine in nagrade sporočajo zaposlenim kaj je cenjeno v njihovem okolju. (Schneider 1990, 383-387)

Dobra organizacijska klima prinese organizaciji in njenim zaposlenim koristi. Omogoča se lojalnost in dobro razpoloženje zaposlenih. Dobra organizacijska klima privlači dobre delavce in se pozitivno odraža na odnosu do strank. »Dobro delovno vzdušje je pogojeno s stopnjo zadovoljenosti potreb članov združbe, ki izvira iz zadovoljstva pri delu in odnosov med člani združbe, ustvarja videz koordiniranosti zaposlenih, ki so pripravljeni premagovati težave in ustvarjati boljše rezultate pri delu. Posledica dobre klime so torej zadovoljni zaposleni.« (Rozman 2000, 68)

Lahko si predstavljamo, da zadovoljni zaposleni pozitivno vplivajo na organizacijo. Tako z vidika uspešnosti organizacije, kot tudi pozitivnega odnosa so organizacije same. Nezadovoljstvo, pa se lahko kaže v širokem spektru področij

Zaradi nezadovoljstva zaposlenih pri opravljanju njihovega dela lahko prihaja v podjetjih do nezaželenih posledic, kot so odsotnost z dela, odpoved delovnega razmerja, zamuda pri prihodu na delo, manjše prizadevanje pri delu, tatvine ali celo nasilje. Da bi se v podjetju izognili navedenim posledicam morajo stalno vzdrževati visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih pri delu, čeprav včasih v škodo drugih rezultatov. Zadovoljstvo pri delu je prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve njegovih pričakovanj povezanih z delom. (Traven 1998, 131)

Nekoliko manj ohlapno opredelitev organizacijske klime sta že pred desetletji podala Forehand in Gilmer, ki menita, da je organizacijska klima izenačena z značilnostmi organizacij, te značilnosti pa se lahko merijo na različne načine. (Forehand in Gilmer 1964, 62) Iz tega sklepata, da je vsako raziskovanje ki zajema kakšno karakteristik organizacije, lahko vključeno v širše področje klime.

3.1.1 Definicija organizacijske klime

Obstaja več definicij ali vsaj poskusov opredelitve organizacijske klime.

Organizacijska klima je psihološka klima organizacije. Je relativno trajna kvaliteta notranjega okolja organizacije, ki jo zaposleni občutijo, klima pa tudi vpliva na njihovo vedenje. Negativna klima v organizaciji sicer ni nujno neposredni vzrok manjši motiviranosti za delo ter slabši učinkovitosti, je pa pomemben faktor pri vztrajanju zaposlenih, če se podjetje slučajno znajde v krizi. Takrat je pozitivna klima nujna za izhod iz nje. (http 1)

O psihološki klimi govorijo tudi Neal, West in Petterson, ki ponudijo definicijo organizacijske klime kot percepcijo – zaznavo, kako zaposleni dojemajo lastno združbo in kako dojemajo svoje možnosti in pogoje dela. Posamezniki zaznavajo lastnosti združbe v okviru svojih lastnih vrednot, ki so pomembne za lastno blagostanje. Govorimo o psihološki klimi na ravni posameznika. Ko so zaznave skupne večjemu številu ljudi v združbi, govorimo o organizacijski klimi. (Neal, West in Petterson 2004: 5)

Pogoste so tudi opredelitve organizacijske klime kot psiho-socialne klime. »Organizacijska oziroma psiho-socialna klima se ponavadi definira kot dojetje vseh tistih vidikov delovnega okolja (dogodki, postopki, pravila, odnosi), ki so članom organizacije psihološko smiselni, oziroma pomembni. Referenčni okvir je pri raziskovanju klime torej organizacija kot celota«. (http 2)

Pri raziskovanju organizacijske klime posebno mesto predstavlja vprašanje zadovoljstva z delom. »Zadovoljstvo z delom spada k naravnosti do dela. Definira se kot želeno ali pozitivno čustveno (emocionalno) stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživljanja in izkušenj pri delu. Pri zadovoljstvu govorimo o individualni afektivni reakciji na delovno okolje, pri klimi pa o skupni sliki (deskripciji) organizacijskega okolja zaposlenih«. (http 3)

Slovenska raziskovalka organizacijske klime Zupanova pravi, da se doseganje dobrih rezultatov in zadovoljstvo zaposlenih medsebojno vzpodbujata. In zapiše: *Splošno je namreč prepričanje, da zadovoljstvo zaposlenih vodi k večji učinkovitosti. Zadovoljstvo pri delu je namreč prijetna oziroma pozitivna čustvena reakcija na posameznikovo doživljanje dela. Gre torej za notranje dojetje, na katerega vplivajo številni osebni dejavniki. Odvisno je od tega, kako posameznik*

zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednotami. Predvsem je dojemanje zadovoljstva odvisno od tega, kaj je posamezniku pomembno in kaj pričakuje. Nezadovoljen bo takrat, ko bo dobil manj kot pričakuje še posebej če bo ta razlika pri tistem kar je zanj najpomembnejše. (Zupan 2001, 104)

Organizacijsko klimo se pogosto primerja z vremenom. Pri tem se uporabljajo opredelitve kot so stabilnost, spremenljivost in nepredvidljivost. Slovenski raziskovalec organizacijske klime Mesec, tako ponudi sledečo opredelitev.

Pojem organizacijske klime se zdi nejasen in meglen. Pomenil naj bi vzdušje v organizaciji ali počutje članov organizacije. Čeprav je to metaforičen pojem, v katerem primerjamo stanje organizacije z vremenom, se ta prisposodba izkaže kot zelo koristna, saj nam omogoča, da na sintetičen način izrazimo trenutno stanje organizacije.

Pojem organizacijske klime označuje spremenljive in začasne značilnosti stanja organizacije. Pojem organizacijske kulture pa označujejo trajnejše značilnosti vedenja ljudi v organizaciji. Klima je spremenljiva tako kot vreme, kultura pa se spreminja počasi, tako nekako kot se menjavajo letni časi. (Mesec 2001, 14)

Podobno organizacijo definira Morgan, ko navaja, da je vsaka organizacija do določene mere mehanična in da organizacijo namreč definiramo kot urejene odnose med jasno definiranimi deli, tako da je delovanje organizacije rutinsko, učinkovito, zanesljivo in predvidljivo. Razvoj organizacijske znanosti in organizacijske prakse je prispeval tudi k spremembi o predstavi o organizaciji. Velika gospodarska kriza med obema vojnama je povzročila propad mnogih podjetij in bank. Opazovalci so se zavedeli, da je organizacija lahko narejena po vseh klasičnih načelih organizacije, pa bo vseeno propadla, obdržalo pa se bo morda podjetje, ki mnogih teh načel ne upošteva. Spoznali so, da v različnih okoljih uspevajo različne vrste organizacij. Nekatere bolje uspevajo v stabilnih in zavarovanih okoljih, druge bolje v tekmovalnih in turbolentnih. Prilagoditev organizacije na okolje je torej pomembna. (Morgan 1986)

Na podlagi tega lahko sklepamo, da je za organizacijo pomembno, da je fleksibilna. Glede fleksibilnosti organizacijske klime, Mesec pravi: »Vsem definicijam oziroma poskusom opredelitve pojma organizacijska klima je skupno, da ne gre za trdne nespremenljive,

zabetonirane predpostavke«. (Mesec 2001, 14)

Zaradi tega ni mogoče govoriti o absolutnih danostih glede na vrsto oz. tip posamezne organizacije. Prav tako sam podatek o velikosti organizacije še ne pove ničesar o njeni organizacijski klimi. Tako je mogoče sklepati, da na organizacijsko klimo vplivajo specifični dejavniki oz. lastnosti, ki se znotraj določene organizacije spreminjajo in niso stalni oz. stalne.

Pomembna je tudi percepcija zaposlenih. Zaposleni si ustvarjajo svojo subjektivno podobo o podjetju, na katero vplivajo različni dejavniki. »Organizacijska klima predstavlja torej način, kako zaposleni razumejo podjetje kot celoto.« (Češnovar 2001, 415)

Za organizacijo je lahko značilno sodelovanje med zaposlenimi, lahko pa je prevladujoč odnos, odnos tekmovanja.

Sodelovanje tako lahko temelji na zaupanju, odkritosti in zavzetosti za reševanje konfliktov. Lahko pa v podjetju prevlada tekmovalen odnos, ki je pogojen z nezaupanjem in govorjenjem o ljudeh za njihovim hrbtom. S to dimenzijo preučujemo tudi odnos med zaposlenimi in vodstvom. Zaposleni bodo bolj motivirani, če bodo sodelovali v procesih odločanja o pogojih svojega dela in skupaj z vodjo sodelovali pri iskanju ustreznih rešitev. Dobro klimo bo torej ustvarilo sodelovanje zaposlenih in managementa, kjer bo delo podrejenih cenjeno, kjer si bodo medsebojno zaupali ter konstruktivno reševali konflikte. (Florjančič in Vukovič 1998, 147)

3.1.2 Sestavine organizacijske klime

Raziskovanje organizacijske klime lahko pokaže, da zaposleni nasprotujejo spremembam in jih sprejemajo z nezaupanjem. »Primarni dimenziji organizacijske klime sta tako tudi napetost in odpor do sprememb. Dandanes si organizacije namreč ne morejo več privoščiti počasnega in s tem posledično predragega poslovnega procesa. Spremembe se morajo dogajati stalno in hitro. Zaposleni pa jih morajo sprejeti kot edino konstanto in kot nekaj pozitivnega.« (Burton, Lauridsen in Obel 1999, 3)

Navkljub stalnim spremembam, ki vplivajo na organizacijsko klimo, je vseeno mogoče zaznati nekatere sestavine organizacijske klime, ki se pojavljajo oz. obstajajo neodvisno od sprememb v

organizaciji.

Mesec tako navaja, da organizacijsko klimo sestavljajo

- pozitivna ali negativna stališča do organizacije, večja ali manjša stopnja identifikacije z organizacijo, lojalnost, zadovoljstvo ali nezadovoljstvo zaposlenih z organizacijo ter
- taki objektivni indikatorji kot so fluktuacija, odsotnost z dela, prizadevnost pri delu in podobni. (Mesec 2001, 14)

Vzdušje v organizaciji je mogoče označiti tudi z izrazi, ki jih uporabljamo za označitev medosebnih odnosov: prijateljsko, sovražno, zaupno, sumnjičavo, delovno, lenobno, ustvarjalno, tekmovalno. (Mesec 2001, 15)

3.1.3 Indikatorji organizacijske klime

V nadaljevanju so predstavljeni indikatorji in determinante organizacijske klime, kot jih navaja Mesec. Njegov prikaz uporabljam, ker menim, da je značilen tudi za slovenske centre za socialno delo. Indikatorje organizacijske klime opazimo že pri prvem stiku z organizacijo. Da začutimo klimo organizacije je potrebnih več posameznih indikatorjev, ki kažejo v neko določeno smer. En sam indikator ni zadosti, saj bi lahko bil zavajajoč.

Mesec navaja, da so taki indikatorji lahko:

- stopnja odsotnosti z dela in fluktuacija,
- stopnja delavnosti zaposlenih,
- stopnja povezovanja in sodelovanja,
- stopnja avtonomije posameznikov in enot,
- usmerjenost vodstva,
- reševanje napetosti in konfliktov,
- občutek pripadnosti organizaciji,
- lojalnost organizaciji,
- solidarnost med zaposlenimi,
- občutek kolektivne moči,
- zavzetost za uspeh organizacije,
- zadovoljstvo z organizacijo. (Mesec 2001, 14-15)

Med temi indikatorji je precej takšnih, za katere menim, da so pomembni tudi za slovenske centre

za socialno delo. Ti indikatorji so predvsem: usmerjenost vodstva, reševanje napetosti in konfliktov, zavzetost za uspeh organizacije in zadovoljstvo z organizacijo.

3.1.4 Determinante organizacijske klime

Organizacijsko klimo določajo tudi determinante.

Mesec navaja, da so najpomembnejše determinante organizacijske klime:

- vrednote vodstva,
- stil vodenja,
- ekonomski pogoji,
- organizacijska struktura,
- značilnosti članov,
- sindikati,
- velikost organizacije,
- narava dela. (Mesec 2001, 15)

Menim, da vse navedene determinante lahko določajo tudi klimo slovenskih centrov za socialno delo.

3.1.5 Merjenje organizacijske klime

Organizacije s področja gospodarstva kot tudi čedalje več organizacij oz. ustanov javnega sektorja, ki so usmerjene k tržni naravnosti, vprašanju organizacijske klime namenjajo čedalje več pozornosti. Opažajo namreč, da se izboljšanje organizacijske klime odraža v boljših rezultatih organizacije. Ob tem se izboljša tudi stopnja zadovoljstva zaposlenih s svojim mestom oz. vlogo v organizaciji, kar se povrne v boljših rezultatih oz. uspešnosti organizacije.

Raziskovalci družbe OK Consulting (<http> 4) navajajo, da se za merjenje organizacijske klime odločamo, ko želimo ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih na različnih področjih. Rezultati nam pokažejo, na katerih področjih moramo ukrepati, da bomo ob povečanem zadovoljstvu dosegli tudi povečano učinkovitost zaposlenih. Ob tem se osredotočamo predvsem na naslednja področja:

- kakšni so odnosi med zaposlenimi,

- kakšni so odnosi med zaposlenimi in vodstvom,
- kakšno je mnenje zaposlenih o delovni organiziranosti,
- kakšni so pogoji dela,
- kakšen je pretok informacij,
- kakšno je stališče zaposlenih do sistema nagrajevanja,
- kakšna je njihova pripravljenost za sodelovanje v razvoju podjetja ali ustanove v prihodnosti, ...

Merjenje organizacijske klime je namenjeno odpiranju možnosti za dvig kvalitete naštetih segmentov in planiranju ter izvajanju aktivnosti na teh področjih.

Raziskovalci instituta USP ([http 5](http://5)) ugotavljajo, da si vsak zaposlen ustvari svojo subjektivno podobo o podjetju, na kar vplivajo organizacijski procesi, strukture, vir, ... kot tudi kultura. Med vplivnejše elemente sodijo: sistem nagrajevanja, razporeditev virov, stil poslovanja, avtonomnost odločanja, vzorec komuniciranja, delo in delovni pogoji, odnosi, ... Organizacijska klima predstavlja torej način kako zaposleni razumejo podjetje kot celoto. Organizacijska klima se odraža kot delovno zadovoljstvo in vpliva tudi na učinkovitost pri delu. Merjenje organizacijske klime je namenjeno ugotavljanju elementov, ki pozitivno ali negativno vplivajo na delovno zadovoljstvo in delovno učinkovitost.

Ob tem se postavlja vprašanje merjenja organizacijske klime. Katero metodo izbrati in koga vanjo vključiti – vse zaposlene, ali zgolj posamezne skupine zaposlenih.

Najpogostejša metoda merjenja organizacijske klime je vprašalnik. Običajno vsebuje vprašanja zaprtega tipa z ocenjevalno lestvico in tudi vprašanja odprtega tipa, ki dajejo možnost konkretnih odgovorov, ki zadevajo tako organizacijo kot posameznike.

K merjenju organizacijske klime, so v Republiki Sloveniji še do nedavna pristopale predvsem tržno naravnane organizacije, organizacije katerih uspeh definira tržna učinkovitost. Do sedaj največja raziskava se je leta 2001 na pobudo 26 slovenskih organizacij pričela opravljati pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije. Raziskava je z vedno več vključenimi organizacijami nato potekala tudi vsako naslednje leto in je v letu 2005 vključevala že 91 organizacij.

Vodilna ideja projekta poimenovanega SiOK (Slovenska organizacijska klima) je

primerjalno raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v slovenskih organizacijah z namenom povečevanja zavedanja o pomenu klime in zavedanja o pomenu ustreznih metod za njen razvoj.

Temeljni principi delovanja so: primerljivost, periodičnost, kvantitativnost. Projekt je usklajen s potrebami članskih organizacij na eni strani in s standardi stroke na drugi strani. (http 6)

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

Zadovoljstvo z delom spada k naravnosti do dela. Definira se kot želeno ali pozitivno čustveno (emocionalno) stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživljanja in izkušenj pri delu. Pri zadovoljstvu govorimo o individualni afektivni reakciji na delovno okolje, pri klimi pa o skupni sliki (deskripciji) organizacijskega okolja zaposlenih. (http 7)

Raziskava projekta SiOK je usmerjena v sledeče apriorne dimenzije klime:

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

Vprašalnik zadovoljstva meri zadovoljstvo posameznika z različnimi vidiki njegovega dela: s samim delom, z vodstvom organizacije, s sodelavci, z neposredno nadrejenim, z

možnostmi napredovanja, s plačo, s statusom v organizaciji, z delovnimi pogoji (oprema, prostori), z možnostmi za izobraževanje, s stalnostjo zaposlitve in z delovnim časom. V vprašalniku so vprašanja o globalni oceni uspešnosti organizacije in njenega posloводства, in to v relativnem (primerjava v slovenskih razmerah) in absolutnem smislu. (http 8)

Raziskava preko odgovorov na vprašanja v zvezi z organizacijskimi sistemi, ki so se v prejšnjih letih izkazali za najbolj kritične (sistem nagrajevanja in sankcioniranja, sistem napredovanja ter sistem informiranja in komuniciranja), ki niso klasična klimatska vprašanja, nudi dodatno informacijo o pogledu zaposlenih na ključne organizacijske sisteme.

Na koncu vprašalnika so vprašanja, ki se nanašajo na nekatere demografske značilnosti anketirancev: spol, nivo v organizaciji, staž v organizaciji, starost in stopnja izobrazbe. (http 9)

3.2 Organizacijska kultura

Organizacijska klima se pogosto zamenjuje z organizacijsko kulturo. Oboje opredeljuje značilnosti organizacije predvsem z vidika organizacijskega procesa kot tudi zaposlenih. Morda je najpreprosteje ločnico med organizacijsko klimo in organizacijsko kulturo iskati v povezavi s časom. Organizacijsko klimo namreč ustvarjajo dejavniki, ki se lahko hitro spremenijo ali celo odpravijo. Medtem, ko oblikovanje organizacijske kulture terja svoj čas. Gre namreč za neka pravila, norme ter odnose, ki v organizaciji veljajo in jih običajno ni mogoče spremeniti čez noč. Tako Snoj in Urlepova pravita, da je organizacijska kultura implicitna, notranja, neotipljiva in neformalna zavest organizacije, ki značilno usmerja obnašanje posameznikov v organizaciji in se hkrati iz tega obnašanja tudi oblikuje. Kultura organizacije je po njunem mnenju splet osnovnih prepričanj, vrednot, ciljev, navad, miselnosti, preferenc, norm in drugih vidikov obnašanja zaposlenih v organizaciji. Izraža se v načinih delovanja organizacije znotraj nje same in v načinih delovanja organizacije v odnosu do okolja. (Snoj in Urlep 1995, 519)

Ali kot pravi Lipičnik: »Pojmu organizacijska klima je najbližji pojem organizacijska kultura in zato pogosto prihaja do izenačevanja obeh.« (Lipičnik 2000, 198)

Nekateri avtorji govorijo kar o sorodnosti med pojmom organizacijska kultura in organizacijska klima.

Pojma organizacijske kulture in klime sta tesno povezana z novim pojmovanjem organizacije, s tako imenovano "novo paradigmo" organizacije. Po starejšem pojmovanju je bila organizacija sredstvo ali orodje za doseganje od zunaj določenih smotrov. Od tod tudi njeno ime: organon, gr., pomeni orodje. Poudarjali so tiste njene značilnosti, ki so podobne značilnostim neživih organizmov, strojev. Organizacijo načrtujejo in vzpostavijo ljudje. Organizacija je časovno in prostorsko usklajeno zaporedje opravil, ki zanesljivo privedejo do končnega proizvoda ali storitve. Doseči končni cilj je edini smisel njenega obstoja. Po novejšem pojmovanju je organizacija predvsem socialna tvorba, ki je bolj podobna živim bitjem kot napravam. Je organizem, ki se bori za preživetje, tako kot druga živa bitja in se mora prilagajati na spremenljive pogoje okolja. Starejši pristopi so poudarjali bolj tehnične vidike organizacije (delitev in usklajevanje delovnih nalog in opravil), novejši poudarjajo psihološke, socialne, kulturne in duhovne vidike organizacije kot človeške skupnosti. V tem okviru zavzemata pomembno mesto pojma organizacijska kultura in klima.

Ta dva pojma moramo razlikovati.

Pojem kulture se nanaša na trajnejše in globlje značilnosti vedenja in doživljanja članov organizacije, pojem klime pa se nanaša na bolj minljiva in prehodna razpoloženja, ki pa oblikujejo globlje procese v organizaciji. (Mesec 2001, 1-2)

To kaže, da organizacijske kulture ni mogoče zajeti z eno samo definicijo. V nadaljevanju je navedenih nekaj definicij oz. misli avtorjev, za katere menim da nudijo jasno opredelitev organizacijske kulture.

Schein tako navaja, da organizacijsko kulturo sestavljajo različni elementi s katerimi se organizacijska kultura manifestira, ohranja, utrjuje in s tem prenaša na nove člane. Ti elementi so opazni ob vstopu v organizacijo, lahko pa so tudi neopazni oz. ponotranjeni. (Schein 1992, 16-26) Iz tega Schein razvije misel, da je organizacijska kultura vzorec temeljnih domnev, ki jih je kaka skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila spopadati s problemi eksterne adaptacije in interne integracije, vzorec ki se je pokazal dovolj dober, da ga ocenjujejo kot validnega, zato nove člane učijo po tem vzorcu dojemati, misliti in čutiti te probleme. (Schein 1992, 177)

Slovenski raziskovalec organizacijske klime Kavčič tako navaja, da je organizacijska kultura:

- sistem vrednot, prepričanj, temeljnih stališč, itd., ki so značilni za določeno skupino ali organizacijo in jo ločujejo od drugih skupin in organizacij;
- enotna interpretativna shema, ki služi članom skupine ali organizacije za dojetje, razlaganje in pojasnjevanje dogajanj v organizaciji in okolju;
- celota posebnih lastnosti skupine ali organizacije, ki jo razlikuje od drugih skupin in organizacij. (Kavčič 1991, 132)

Kavčič ponudi tudi razlikovanje med pojmom organizacijska kultura in organizacijska klima. »Organizacijska klima bolj odseva to, kako člani organizacije doživljajo realnost v organizaciji, organizacijska kultura pa se ukvarja s pojavi, ki so objektivni, ki obstajajo, tudi če se jih člani organizacije ne zavedajo.« (Kavčič 2001, 112)

Če gre pri organizacijski klimi za dokaj nestalne oz. k spremembam nagnjene značilnosti posameznih organizacij, za organizacijsko kulturo velja nekaj več stalnosti. Iz povedanega je mogoče ugotoviti, da je organizacijska kultura nekaj kar se vzpostavlja dlje časa in ima status rutine, medtem ko je organizacijska klima dosti bolj podvržena morebitnim naglim spremembam. Tako je za spremembo organizacijske klime, včasih dovolj že relativno majhna sprememba.

Organizacijska kultura, kot pravi Majer, je sistem vrednot, ki specifično ohranja vedenje posameznikov, njihov odnos do dela, medsebojne odnose, oblike vodenja in komuniciranja, organizacijo podjetja, odnose s poslovnimi partnerji in s konkurenco ter razmerja med notranjimi in zunanjimi javnostmi podjetja. (Majer 1994, 138)

Vendar tudi organizacijska kultura ni nespremenljiva. Mesner-Andolškova pravi, da je za spremembo kulture organizacije potrebno spremeniti določeno količino skupnih prepričanj, stališč, vrednot in najrazličnejših kolektivnih praks. Pri tem gre za kadrovske spremembe, prerazporeditve, poskuse vplivanja na stališča zaposlenih, spreminjanje obnašanja, spremembe sistemov ter spreminjanje zunanje podobe organizacije. (Mesner-Andolšek 1995, 139-145)

Med seboj še tako različne opredelitve organizacijske kulture imajo pomembno skupno točko. Vse v dobri organizacijski kulturi vidijo velik potencial, ki lahko pozitivno vpliva na

organizacijo. Ali kot pravi Noč: » Dobra organizacijska kultura je v današnjem času konkurenčna prednost, ker je pomembna za razvoj kreativnih in inovativnih kadrov. Ti se lahko razvijajo, če jim kultura omogoča, da dosežejo izpolnitev svojih čustvenih, fizičnih, miselnih in duhovnih potreb. Uspešna organizacija mora razviti svojo lastno kulturo. Organizacija si mora oblikovati lastno kulturo, temelječo na vrednotah, ki si jih delijo vsi člani te organizacije.« (Noč 2001, 66)

katerih uspeha ni mogoče ovrednotiti na trgu. Tako se raziskave s področja organizacijske klime, vključno z merjenjem organizacijske klime, opravljajo tudi v organizacijah s področja socialnega varstva. Dosedanje raziskave so bile vezane na posamezno organizacijo. Raziskava, ki bi preučevala organizacijsko klimo večih ali celo vseh organizacij s področja socialnega varstva, še ni bila opravljena.

Tako so na področju slovenskih centrov za socialno delo, do sedaj raziskave oz. merjenje organizacijske klime posameznih centrov za socialno delo, opravljali študentje v svojih seminarskih nalogah ali diplomskih delih.

S podatkom o celoviti raziskavi, ki bi zajela vse slovenske centre za socialno delo, ne razpolagata ne Skupnost centrov za socialno Slovenije, ne Socialna zbornica Slovenije. Zato v magistrskem delu predstavljam raziskavo na temo organizacijske klime slovenskih centrov za socialno delo, ki sem jo s pomočjo vprašalnikov opravil na slovenskih centrih za socialno delo. Raziskava je zajela vseh 62 slovenskih centrov za socialno delo. Namen raziskave je bilo ugotoviti kakšna je organizacijska klima centrov za socialno delo. V Sloveniji, kot tudi ločeno po koordinacijah (na ravni Republike Slovenije so centri za socialno delo glede na teritorij na katerem delujejo, razdeljeni na 12 koordinacij).

Organizacijska klima slovenskih centrov za socialno delo je tema, ki zahteva več strokovne in raziskovalne pozornosti in obravnava odnose med zaposlenimi, zadovoljstvo zaposlenih z organizacijo dela, odnose med nadrejenimi in podrejenimi ter obravnava odnos zaposlenih do uporabnikov.

Formalna vloga vseh slovenskih centrov za socialno delo se glede na njihov namen in poslanstvo v osnovnih nalogah skorajda ne razlikuje, saj vsi delujejo v enakih zakonskih okvirih.

Zato bo prav ugotavljanje/merjenje razlik v organizacijski klimi, lahko pokazalo skupne značilnosti kot tudi razlike.

V nadaljevanju so skozi status, strokovne naloge, organiziranost in pravne podlage, predstavljeni slovenski centri za socialno delo.

4.1 Status slovenskih centrov za socialno delo

Centri za socialno delo so javni zavodi in so del javnega sektorja. Njihov ustanovitelj je Republika Slovenija. Kljub temu centri za socialno delo niso organi v sestavi ministrstva, pač pa so samostojne pravne osebe in sicer so osebe javnega prava. Tako je vsak center za socialno delo samostojen pravni subjekt, ki ga vodi in predstavlja direktor. Poleg Republike Slovenije kot ustanovitelja, imajo centri za socialno delo tudi soustanovitelja – občine.

Navkljub samostojnosti so centri za socialno delo v veliki meri podrejeni oz. odvisni od ustanovitelja, ki preko Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve vpliva na programe dela, imenovanje in razrešitev direktorja ter daje soglasja k najpomembnejšim pravnim aktom. Ustanovitelj tudi zagotavlja finančna sredstva potrebna za delovanje centrov za socialno delo.

4.2 Strokovne naloge slovenskih centrov za socialno delo

Strokovno združenje slovenskih centrov za socialno delo je Skupnost centrov za socialno delo Slovenije. Vanjo so povezani vsi centri za socialno delo na območju Republike Slovenije.

Skupnost centrov za socialno delo Slovenije navaja sledeče strokovne naloge centrov za socialno delo:

- varstvo otrok in družine,
- varstvo otrok,
- varstvo odraslih,
- oprostitev pri plačilu storitev,
- denarne socialne pomoči,
- starševsko varstvo in družinski prejemki,
- koordinacija in
- storitve.

Podrobnejša členitev posameznih strokovnih nalog je prikazana v prilogi A

4.3 Organiziranost slovenskih centrov za socialno delo ter pravne podlage za njihovo delovanje

V Republiki Sloveniji je 62 centrov za socialno delo. V veliki večini so bili ustanovljeni že pred desetletji in sicer za delovanje na področju posameznih občin. Večanje števila občin po letu 1991, se odraža v dejstvu, da večina centrov za socialno delo deluje na področju dveh ali celo večih občin. Predvsem v zadnjem desetletju je namreč število občin nekajkrat preraslo število centrov za socialno delo.

Notranja organiziranost se med slovenskimi centri za socialno delo sicer razlikuje, vendar izhodišče predstavlja organiziranost kot jo predstavljam v organigramu, prikazanem v prilogi B. Pri izdelavi organigrama so mi kot izhodišče služile strokovne naloge slovenskih centrov za socialno delo.

Pri opravljanju strokovnih nalog, slovenski centri za socialno delo delujejo znotraj pravnega reda, ki ga oblikujejo splošni predpisi, področni predpisi, mednarodne konvencije in strateški dokumenti. Najbolj uporabljeni predpisi, konvencije oz. dokumenti so:

- Zakon o splošnem upravnem postopku,
- Zakon o nepravdnem postopku,
- Zakon o socialnem varstvu,
- Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih,
- Zakon o zakonski zvezi in družinskih razmerjih,
- Evropska konvencija o uresničevanju otrokovih pravic,
- Resolucija o nacionalnem programu socialnega varstva za obdobje 2006-2010.

Podroben spisek splošnih in področnih predpisov, mednarodnih konvencij in strateških dokumentov, predstavljam v prilogi C.

5 Raziskovalno vprašanje

Na organizacijsko klimo vplivajo različni dejavniki in značilnosti, ki v času merjenja

organizacijske klime morda v organizaciji niti ne obstajajo več oz. so modificirani (npr. drugačen stil vodenja). Zato je izmerjena organizacijska klima vedno rezultat preteklih dejavnikov in značilnosti.

V raziskavi se osredotočam na tri področja:

- odnos med organizacijsko klimo in uspešnostjo organizacije,
- odnos med organizacijsko klimo in zadovoljstvom zaposlenih in
- vpliv vodstvene strukture na organizacijsko klimo.

Pri tem želim odgovoriti na tri vprašanja:

- Kako organizacijska klima vpliva na uspešnost organizacije?
- Kako se zadovoljstvo zaposlenih odraža na organizacijski klimi?
- Kako vodstvena struktura vpliva na organizacijsko klimo?

Uspešnost organizacije in zadovoljstvo zaposlenih se odražajo na klimi organizacije, vodstvo organizacije pa na organizacijsko klimo vpliva preko stila vodenja in prenašanja lastnih vrednot na organizacijo.

5.1 Postavitev (opredelitev) temeljnih tez

Prva teza

Dobra organizacijska klima vzpostavlja pogoje za uspešnost organizacije!

Organizacije načeloma težijo k temu, da bi bile uspešne. Uspešnost se najpogosteje meri z ekonomskimi instrumenti. Uspešnost se pogosto razume kot tista kategorija, ki prinaša finančno korist. Kjer je vodilo delovanja finančna korist (dobiček) se uspešnost meri preko finančnih kazalcev. Na področjih oz. v dejavnostih kjer se rezultati poslovanja ne kažejo v denarju, je za uspešnost potrebno postaviti drugačna merila.

Slovenski centri za socialno delo so usmerjeni v zadovoljevanje najrazličnejših potreb strank/uporabnikov. Pri tem količina opravljenega dela in zanj porabljen čas običajno nista relevantna kazalca uspešnosti.

Uspešnost centra za socialno delo si predstavljam zgolj preko opravljanja strokovnega dela temelječega na predpisih, poklicni etiki in osebni vesti zaposlenih. Tako pogosto pri delu ni

najpomembnejši pričakovani rezultat, pač pa pot ki vodi k rezultatu (uvajanje sprememb, prevrednotenje dejanskega stanja in pričakovanj, iskanje realnih rešitev, ... ter nenazadnje seveda tudi zadovoljitev potreb uporabnikov/strank. Tako bo uspešen tisti center za socialno delo, ki bo izpolnjeval svoje poslanstvo in bo ob tem imel visoko strokovne in motivirane kadre, ki so temelj uspešnosti.

Druga teza

Organizacijska klima vpliva na zadovoljstvo zaposlenih!

Za zadovoljstvo zaposlenih sta potrebna visoka strokovna usposobljenost in motiviranost zaposlenih. Le strokovno usposobljeni in ustrezno motivirani kadri, se bodo lahko uspešno »spopadali« s celo paleto strokovnih nalog, ki jih opravljajo zaposleni na slovenskih centrih za socialno delo.

Posebno področje predstavlja vprašanje zadovoljstva s pogoji dela in predvsem s plačilom za opravljeno delo. Menim, da so pogoji dela na marsikaterem slovenskem centru za socialno delo slabi, plačilo za delo pa skoraj zagotovo ni na realno želeni (pričakovani) ravni.

Tretja teza

Vodstvena struktura odločilno vpliva na organizacijsko klimo znotraj posameznega centra za socialno delo!

Ko obravnavamo organizacijsko klimo kot vrednoto, je potrebno vedeti kdo jo ustvarja in kako jo ustvarja ter kdo prispeva k temu, da je organizacijska klima dobra ali slaba. Tukaj ima vlogo osebna odgovornost vsakega izmed zaposlenih, kajti vsak zaposleni soustvarja klimo. Najbolj pa na klimo vplivajo vodilni.

Vsak slovenski center za socialno delo ima direktorja, saj so slovenski centri za socialno delo samostojne pravne osebe s področja socialnega varstva. Vendar vsi direktorji niso nujno samostojni in neodvisni. Njihovo imenovanje za direktorja mora namreč potrditi minister pristojen za socialno varstvo. To pomeni, da je zgolj od vsakega posameznega direktorja in njegove strokovne kompetentnosti ter pokončne držbe, odvisno na kakšen način bo vodil »svoj« center za socialno delo in ali bo pri tem samostojen in avtonomen, ali pa se bo pustil voditi s strani politike – seveda v kolikor bo politika imela tak interes oz. bo čutila potrebo po tem. Tako so direktorji slovenskih centrov za socialno delo lahko zelo hitro odvisno od politike (če seveda

že sami niso prišli iz vrst politike). Četudi posamezen direktor ni bil »postavljen« s strani politike, je pri izvolitvi v nov mandat (mandat traja 5 let), odvisen od potrditve aktualnega ministra. Vse to predstavlja breme, ki se lahko manifestira na vodenju organizacije.

Nadaljnji sklop dejavnikov, ki vplivajo na vodenje organizacije, je v celoti odvisen od direktorja: tu gre za potrebna znanja vodenja in upravljanja s kadri ter osebne poteze oz. vrednote, ki opredeljujejo direktorja kot posameznika z njegovimi dobrimi in tudi slabimi lastnostmi.

5.1.1 Metode za preverjanje tez

Pri raziskavi sem se v prvem delu oprl na sekundarne vire. Preko virov sem prikazal opredelitev organizacijske klime. Pri tem sem po deskriptivni metodi uporabil knjižnično gradivo in prispevke z interneta.

V nadaljevanju sem uporabil primarni vir.

Izdelal sem vprašalnik o organizacijski klimi na centrih za socialno delo in ga posredoval vsem slovenskim centrom za socialno delo.

5.2 Priprava vprašalnika

Organizacijsko klimo se najpogosteje meri z vprašalniki ali lestvicami, ki jih sestavlja veliko število trditev. Te navadno prikazujejo različne vidike situacij v organizaciji.

Osebe vključene v raziskavo ocenijo (običajno v razponu od 1 do 5), v kolikšni meri je posamezni opis značilen za njihovo organizacijo. Takšna »Likertova« lestvica, je bila uporabljena tudi v pričujoči raziskavi, kjer so osebe vključene v raziskavo lahko obkrožale odgovore v razponu od 1 do 5.

Osebe vključene v raziskavo so ocenjevale naslednja področja:

- nagrajevanje,
- razvoj kariere,

- izobraževanje,
- delovni čas,
- delovni pogoji,
- stil vodenja,
- sindikat,
- vrednote vodstva,
- reševanje napetosti in konfliktov,
- notranji odnosi,
- občutek pripadnosti organizaciji,
- zavzetost za uspeh organizacije in
- nasilje v delovnem okolju s strani strank/uporabnikov.

Kot zadnje sem postavil vprašanje o zadovoljstvu.

5.2.1 Vzorec in anketiranje

Vprašalnik je bil uporabljen v vseh 62-ih slovenskih centrih za socialno delo. Za vsak posamezni center za socialno delo je bilo potrebno zagotoviti reprezentativni vzorec. Centri za socialno delo se med seboj navzven razlikujejo predvsem po velikosti teritorija na katerem delujejo oz. so pristojni za na njem živeče prebivalstvo. Načeloma velja, da je število zaposlenih odvisno od števila prebivalcev, za katere je center za socialno delo pristojen.

Ne glede na razlike v številu zaposlenih, namreč slovenski centri za socialno delo opravljajo povsem primerljive naloge in opravila, oz. imajo načeloma enake pristojnosti.

Tako sem pri vzorčenju izhajal iz števila zaposlenih. Upošteval sem zaposlene na redni dejavnosti posameznega centra za socialno delo. Na vsakih deset zaposlenih delavcev na posameznem centru za socialno delo, je bil razdeljen po en vprašalnik.

Skupno število razdeljenih vprašalnikov, glede na število zaposlenih na posameznem centru za socialno delo, predstavljam v prilogi D.

Po kriteriju števila zaposlenih so vprašalniki bili razdeljeni po vseh slovenskih centrih za socialno

delo. Tako so vprašalniki bili razdeljeni med 148 zaposlenih na slovenskih centrih za socialno delo.

Skupno število vprašalnikov, razdeljenih po posameznih centrih za socialno delo, predstavljam v prilogi E.

Vprašalniki so razvrščeni v 12 skupin – glede na koordinacijo v katero sodi posamezni center za socialno delo. Teh koordinacij je na nivoju Republike Slovenije 12.

Vsaka koordinacija pokriva določeno regijo:

1. Ljubljanska regija,
2. Obljubljanska 1 regija,
3. Obljubljanska 2 regija,
4. Celjska regija,
5. Podravska regija,
6. Pomurska regija,
7. Koroška regija,
8. Gorenjska regija,
9. Dolenjsko-belokranjska regija,
10. Posavska regija,
11. Obalno-kraška regija in
12. Goriška regija.

Seznam vseh slovenskih centrov za socialno delo, porazdeljenih v posamezne koordinacije, predstavljam v prilogi F.

Število razdeljenih vprašalnikov po posameznih koordinacijah, upošteva kriterij števila zaposlenih na rednih programih centrov za socialno delo, predstavljam v prilogi G.

Anketiranje je bilo izvedeno tako, da je vsak anketiranec dobil vprašalnik in ga izpolnil sam.

Da je bilo mogoče zbrane vprašalnike razvrstiti po koordinacijah, so se vprašalniki med seboj ločili po barvi papirja na katerem so bili natisnjeni. Tako je bilo uporabljenih 12 različnih barv papirja. V vsem ostalem, razen v barvi papirja, so bili vprašalniki enaki.

Anketirancem je bila zagotovljena anonimnost. V anketiranje so bili vključeni prostovoljno. Obveščeni so bili, da je namen raziskave izdelava magistrskega dela.

Vodilnim kadrom vprašalniki niso bili razdeljeni, saj bi s tem bila v raziskavo vključena sicer relativno majhna skupina zaposlenih, katere rezultati bi pričakovano bili drugačni od ostalih zaposlenih. Podobno stališče zavzemata tudi Payne in Pugh, ko razvijeta misel, da so mnogi raziskovalci v svojih raziskavah prišli do rezultatov, ki so pokazali, da organizacijska klima varira s stopnjo položaja v organizaciji. »Zaposleni z vrha hierarhične lestvice imajo pozitivnejša mnenja o lastni organizaciji kot hierarhično nižje pozicionirani kadri.« (Payne in Pugh, 1976)

Anketiranje je bilo izvedeno v januarju in februarju 2008.

5.2.2 Vprašalnik

Za raziskovanje organizacijske klime sem sestavil popolnoma nov vprašalnik. Tvorijo ga posamezne trditve, razdeljene v vsebinske sklope. Med pripravami na izdelavo magistrskega dela sem sicer zasledil več različnih vprašalnikov, vključno s standardiziranimi, vendar se nisem odločil za nobenega od njih, saj niso vključevali tistih dimenzij in kategorij organizacijske klime za katere sem menil, da jih je potrebno raziskati. Vprašalniki so večinoma segali na gospodarsko področje in so kot taki prvenstveno sledili ciljem merjenja uspešnosti organizacije. Druga skupina vprašalnikov je bila usmerjena v merjenje zadovoljstva zaposlenih. Raziskava, ki sem jo pripravljajl je zahtevala postavitev nekaterih drugih vprašanj, specifičnih za področje delovanja slovenskih centrov za socialno delo. Zato sem oblikoval posamezne sklope, ki vključujejo vprašanja s katerimi sem želel meriti organizacijsko klimo. Tako sem oblikoval povsem nov vprašalnik, sestavljen iz 14 posameznih sklopov, znotraj katerih je 60 posameznih trditev.

Anketiranci so odgovorili na dve demografski vprašanji:

- spol in
- staž v organizaciji.

Predstavitev posameznih sklopov in trditev

Vprašalnik vsebuje 14 posameznih sklopov, znotraj njih je 60 posameznih trditev

1. sklop: Nagrajevanje

Menim, da je plača, osebni dohodek ali kakor koli že poimenujemo to, kar zaposleni dobimo kot plačilo za opravljeno delo, pomemben element posameznikove sposobnosti zadovoljevanja potreb, ki že sam po sebi odločilno vpliva na posameznikovo percepcijo zadovoljstva z delom kot tudi z organizacijo.

Za večino zaposlenih je plača glavni vir preživljanja in poglobitni razlog za delo. Najnižja plača bi morala zadostovati za zadovoljevanje minimalnih življenjskih potreb delavca. Z vidika kakovosti delovnega življenja je pomembno ali smatra delavec plačo za pravično, kar pa je relativna kategorija. Pravičen sistem plač zahteva enako plačo za delo enake vrednosti. Po tujih vzorih tudi pri nas vedno bolj prihaja v navado, da so zaposleni poleg plač deležni raznih drugih ugodnosti, praviloma tem več, kolikor višje so na hierarhični lestvici. Prednosti so v tem, da so zaradi davčnega sistema plače bolj ekonomične, vzpodbujajo tekmovanje, lahko povečajo zadovoljstvo in lojalnost zaposlenih. Možna slaba stran plač je, da jih zaposleni ne cenijo, da so drage ali da jih zaposleni smatrajo za samoumevne. (Kavar-Vidmar 1995, 210-215)

2. sklop: Razvoj kariere

Odgovori na vprašanja v sklopu razvoj kariere lahko vodilnim v organizaciji pokažejo na kakšen način in s katerimi sredstvi je smotrno vlagati v zaposlene.

Pri oblikovanju in uvajanju kariere moramo upoštevati nekaj splošnih dejavnikov, ki so v medsebojni povezanosti. To so socialni trendi, demografski trendi, politične spremembe, ekonomski pritisk, nove organizacijske oblike, nova zaposlitvena politika in napredujoča tehnologija. (Clark 1992, 14)

»Možnost napredovanja naj bi imeli vsi pod enakimi pogoji. Napredovali pa naj bi le najboljši, sicer lahko sistem izgubi svojo motivacijsko moč.« (Zeni 1995, 272)

3. sklop: Izobraževanje

Živimo v času, ko znanje pridobljeno v dodiplomskem učnem procesu pogosto ni več dovolj niti pri prvih korakih v naši poklicni karieri, kaj šele tekom dolgih let oz. celo desetletij naše delovne dobe. Zato je potrebno znanja stalno osveževati in jih dopolnjevati z novimi. To dejstvo je že precej časa dobro znano tudi vodilnim kadrom.

»Management se vedno bolj zaveda, da je stalno izobraževanje in usposabljanje delavcev eden od najboljših načinov ustvarjanja konkurenčne prednosti in borbe s konkurenco za naklonjenost in zaupanje potrošnikov.« (Bahtijević-Šiber 1999, 717) Pri tem ima pomembno vlogo razvoj kadrov. Samo s stalnim in predvsem ustreznim izobraževanjem, lahko organizacije uspešno selekcionirajo oz. razvijajo kadre. Naj gre pri tem za ohranjanje sedanjih del in nalog ali za prevzem novih del in nalog. Tako Florjančič in Jereb navajata, da je razvoj kadrov sistematičen in načrtovan proces priprave, izvajanja in nadzorovanja vseh kadrovske-izobraževalnih postopkov in ukrepov, namenjenih strokovnemu delovnemu in osebnostnemu razvoju zaposlenih. (Florjančič in Jereb 1998, 45)

4. Sklop: Delovni čas

Delovni čas je v osnovi čas prisotnosti delavca na delovnem mestu oziroma v podjetju. Le v idealnem primeru je to v celoti tudi čas, ko delavec resnično dela. Zaradi različnih obremenitev, pa tudi zaradi različnih osebnih nagnjenj, je praviloma dejanski čas dela nekoliko ali dosti krajši od delovnega časa. Različne ureditve delovnega časa skušajo doseči, da bi bili ti dve kategoriji časa čim bolj enaki in s tem izgube delovnega časa čim manjše. Tehnične zahteve dela, zmogljivosti in zahteve delovne sile ter splošni družbeni odnosi določajo vsakokratno ureditev delovnega časa. Temeljni cilj urejanja delovnega časa je čim večji delovni učinek na eni strani in čim večja humanizacija dela in boljše počutje delavcev na drugi strani. Med tema včasih nasprotujočima, včasih istosmernima zahtevama, teče dejansko urejanje delovnega časa (Kaltnekar 2000, 15)

In ravno v socialnem delu naj delovni učinek ne bi bil dosežen na račun humanizacije dela. Prej nasprotno. Večja humanizacija dela bi se morala odražati na večjem delovnem učinku.

5. sklop: Delovni pogoji

Center za socialno delo potrebuje za svoje delo dokaj specifične delovne pogoje, ki jih narekujejo potrebe oz. zahteve strank/uporabnikov. Zagotoviti je potrebno občutek zaupnosti in strokovnosti, kar je precej oteženo (če ne celo onemogočeno), kadar ni zagotovljenih ustreznih delovnih pogojev. Ravno tako je potrebno zagotoviti odsotnost arhitekturnih in drugih ovir, ki ovirajo če ne celo onemogočajo dostop določenih skupin strank/uporabnikov (invalidi, gibalno ovirani, starejši, matere z otroškimi vozički,..).

6. sklop: Stil vodenja

Za vsako podjetje veljajo neke specifične značilnosti, med katere spadajo predvsem kompleksnost, razvita delitev dela, koordinacija aktivnosti in funkcij ter jasno definirane vloge. Vse te značilnosti pa vsekakor vplivajo na naravo vodenja v podjetju. Vsak vodja uporablja svoj slog vodenja, za katerega meni, da je najboljši. Vsekakor pa je uspešno vodenje tisto, s katerim vodja dosega ali celo presega zastavljene cilje podjetja. Vodstvo mora postati podjetnik v pravem pomenu besede, v smislu vodenja in prave inovativne organizacije. (Tavčar 2000, 219)

Vendar to še ne pomeni, da vsem vodjem pri tem uspe. Pogosto jih ovira predvsem njihova lastna predstava o pravilnem delovanju organizacije in odnosov znotraj nje. Tako lahko začnejo uvajati enosmerno komunikacijo, za katero je značilno, da običajno poteka z vrha navzdol v obliki navodil oz. odredb. »Enosmerna, ali poučna komunikacija, s katero opazovalec poskuša usmerjati sistem, je močno izpostavljena omejitvam in je zato njihov pomen za opazovani sistem vprašljiv. Ta ugotovitev je pomembna za razumevanje vodenja, kot možnosti vplivanja na druge. (Ovsenik in Ambrož 2006, 22)

7. sklop: Sindikat

Zaposleni, ki menijo da so jim kratene pravice, ki o svojem položaju (tudi hierarhičnem) znotraj organizacije niso povsem prepričani oz. z njim niso zadovoljni ter zaposleni, ki so preobremenjeni ter posledično »izgoreli«, vsekakor niso jamstvo uspešne organizacije. Če se ti isti zaposleni ob tem še »Don kihotovsko« borijo z vodstvom organizacije za boljše plačilo in delovne pogoje, se to vsekakor mora odraziti tako na njih samih kot na organizaciji. In to tako navzven kot tudi navznoter.

Zato gre vlogo sindikata v slovenskih centrih za socialno delo iskati na treh ravneh:

- zastopanje zaposlenih v razmerju do vodstva,
- predstavljanje stroke v dejavnostih oz. aktivnostih, ki prispevajo k napredku stroke in
- zastopanje zaposlenih pri dejavnostih oz. aktivnostih vezanih na izboljšanje oz. ohranjanje pravic znotraj posameznih centrov za socialno delo, kot tudi globalno na vseh slovenskih centrih za socialno delo.

8. sklop: Vrednote vodstva

Vodja, ki motivira zaposlene, bo uspešnejši kot vodja, ki od zaposlenih zgolj zahteva rezultate. Tako bodo organizacije katerih zaposleni so dobro motivirani, tudi uspešnejše kot organizacije kjer zaposleni niso motivirani. Tako je pomembna vloga vodstva ne samo poslovanje, pač pa tudi vodenje zaposlenih. Predvsem v smislu motivacije. Motiviranje Campbell in Yeung opredeljujeta kot poslanstvo vodstva, da zagotavlja logično osnovo za akcijo. »Gre za povezovanje vedenjskih standardov z namenom poslovanja. Pri tem je pomembno, da se vodje izkažejo z moralno neoporečnim vedenjem.« (Campbell in Yeung 1991, 145)

»Gledano z ekonomskega vidika pa motivacijo predstavlja priprava zaposlenih, da si želijo narediti tisto, kar zahtevajo vodje od njih in da to tudi naredijo. Učinkovite odločitve in sprejemanje vse večje odgovornosti je namreč mogoče pričakovati samo od izobraženih, usposobljenih in za delo vnetih ljudi.« (Johnson 1999, 55)

9. sklop: Reševanje napetosti in konfliktov

Konflikti lahko nastanejo tudi zaradi težav oz. nesporazumov v komunikaciji. Kline navaja, da o komunikaciji govorimo, ko imamo dva ali več udeležencev določenega odnosa in med njimi poteka izmenjava informacij. Pri tem gre za dvosmerni proces. (Kline 2000, 2) Odnosi med zaposlenimi in odnosi med zaposlenimi in strankami/uporabniki vplivajo na občutek zaznavanja klime organizacije. Payn in Pugh sta tako že leta 1976 ugotavljala, da je organizacijska klima v večji meri rezultat interakcije osebnost-okolica, oziroma procesov, ki se odvijajo v organizaciji in so samo v manjši meri posredno povzročeni s faktorji strukture organizacije, za katere se je včasih menilo da so osnovne determinante organizacijske klime. (Payn in Pugh 1976)

10. sklop: Notranji odnosi

»Posledice dobre organizacijske klime in visoke delovne morale so zelo ugodne. Ustvarjajo ozračje enotnosti in dobre volje med zaposlenimi, ki je privlačna za dobre delavce in se pozitivno odraža tudi v razmerju s strankami.« (Lipovec 1987, 302)

11. sklop: Občutek pripadnosti organizaciji

Armstrong pravi, da obstaja tudi povezava med pripadnostjo in učinkovitostjo. Visoka stopnja pripadnosti naj bi se v teoriji kazala kot redna prisotnost na delovnem mestu, konsistentnost,

delovna zavzetost, delovno zadovoljstvo in podobno. Pripadnost konkretni organizaciji lahko povežemo z lojalnostjo do podjetja. (Armstrong 1991, 181)

Pripadnost organizaciji se kaže tako, da zaposleni:

- sprejemajo organizacijo kot tako in verjamejo v njene cilje in vrednote,
- želijo prispevati v dobrobit organizacije več kot zahteva od njih delovno mesto,
- želijo še naprej ostati člani organizacije. (Armstrong 1991, 182)

12. sklop: Zavzetost za uspeh organizacije

»Učinkovitost organizacije se povezuje z organizacijsko klimo. Osebnost zaposlenih se povezuje z učinkovitostjo znotraj podjetja, ne pa med podjetji. Zato organizacijska klima skupaj z osebnostnimi lastnostmi vpliva na učinkovitost posameznika in je pomembna determinanta učinkovitosti.« (Day in Bedeian 1991, 595). Podobno mnenje ponudi Adizes, ko pravi da klima v organizaciji pomembno vpliva na uspešnost poslovanja. Ljudje, ki skupaj delajo in med katerimi vlada vzajemno zaupanje in spoštovanje, bodo namreč dosegli dobre rezultate, njihova storilnost bo višja. To pa prinaša podjetju ugled. (Adizes 1996, 268)

13. sklop: Nasilje v delovnem okolju s strani strank/uporabnikov

Pomemben dejavnik organizacijske klime slovenskih centrov za socialno delo je prav gotovo tudi nasilje. Še pred dobrim desetletjem področje nasilja skorajda ni bilo omembe vredno, danes pa ni malo centrov za socialno delo, ki so opremljeni s »panik stikali« ali imajo celo urejeno službo varovanja. Novi časi strankam/uporabnikom prinašajo vse več težav, stisk in problemov, katerih razrešitev iščejo na centrih za socialno delo. Pretežno zaradi zakonskih omejitev se pogosto dogaja, da stranke/uporabniki svojih težav, stisk in problemov ne uspejo rešiti na način oz. v meri, ki bi zadovoljila njihova pričakovanja. To lahko privede do pojava različnih oblik nasilja.

14. sklop: Zadovoljstvo

K zadovoljstvu z delom, poleg plačila za delo vpliva tudi kako se na delu počutimo, na kar vpliva predvsem ali nam je delo, ki ga opravljamo zanimivo. Kot pravi Mulej so za nezanimivo delo kriva podjetja sama, saj le enemu delu zaposlenih nudijo zanimivo kreativno in dinamično delo. Delo, ki ni zanimivo, pa uničuje človekovo ustvarjalnost in motivacijo za delo. (Mulej 1986, 446-447) Kako doseči, da bo delo zaposlenim privlačno in jih navdajalo z zadovoljstvom, je pomembno vprašanje na vseh organizacijskih ravneh. Tornington in Hall tako navajata, da je

pomembno zagotoviti kroženje zaposlenih med delovnimi nalogami, širitev delovnih nalog in obogatitev dela. Pri tem je včasih dovolj prisluhniti zaposlenim in njihovim željam. (Tornington in Hall 1991, 430-433)

Zadovoljstvo pri delu je želeno ali pozitivno emocionalno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživljanja in izkušenj pri delu. Za razliko od organizacijske klime, gre pri zadovoljstvu za individualno afektivno reakcijo na delovno okolje, pri organizacijski klimi pa za skupno sliko (deskripcijo) organizacijskega okolja zaposlenih. Zadovoljstvo pri delu spada k naravnosti do dela. (Kunšek 2003, 20)

To pomeni, da je zadovoljstvo nekaj izključno osebnega, kar se v vsakem zaposlenem oblikuje posebej glede na njegov odnos do dela kot tudi organizacije kot celote. Pri tem merila za zadovoljstvo postavlja vedno znova vsak posameznik sam.

Vprašalnik, predstavljam v prilogi H.

6 Analiza vprašalnikov

Izpolnjenih in vrnjenih je bilo vseh 148 vprašalnikov. Vsi vprašalniki so bili izpolnjeni.

Prikaz razmerja oseb, ki so izpolnile vprašalnike - po spolu: vprašalnike je izpolnilo 148 oseb. 11

moških in 137 žensk. 11 moških predstavlja 7 % vseh vprašanih. 137 žensk predstavlja 93 % vseh vprašanih

Prikaz razmerja vprašanih po stažu v organizaciji - izraženem v letih

do 5 let ima 16 vprašanih kar predstavlja 10,81 % vseh vprašanih

od 6 do 15 let ima 32 vprašanih kar predstavlja 21,62 % vseh vprašanih

od 16 do 25 let ima 72 vprašanih kar predstavlja 48,65 % vseh vprašanih

od 26 do 35 let ima 28 vprašanih kar predstavlja 18,92 % vseh vprašanih

nad 36 let ni nihče označil

6.1 Prikaz ugotovljenih ocen posameznih trditev in sklopov, ločeno po posameznih koordinacijah

V prilogi I so predstavljene povprečne ocene vsake od 60-ih trditev, kot tudi vsakega od 14-ih posameznih sklopov, znotraj vsake od 12-ih koordinacij

Organizacijsko klimo slovenskih centrov za socialno delo lahko razdelimo na 3 kategorije

- najboljše ocenjene kategorije, povprečna ocena od 3,51 do 5,00,
- srednje ocenjene kategorije, povprečna ocena od 2,51 do 3,50 in
- najslabše ocenjene kategorije, povprečna ocena od 1,00 do 2,50.

Najboljše ocenjene kategorije predstavljajo najboljšo organizacijsko klimo.

Srednje ocenjene kategorije predstavljajo dobro organizacijsko klimo.

Najslabše ocenjene kategorije predstavljajo slabo organizacijsko klimo.

6.1.1 Prikaz ugotovljenih ocen posameznih trditev, ločeno po posameznih koordinacijah

Predstavljene so samo najboljše in najslabše ocenjene trditve. In sicer ocene, ki opazno odstopajo od povprečne ocene organizacijske klime znotraj posamezne koordinacije.

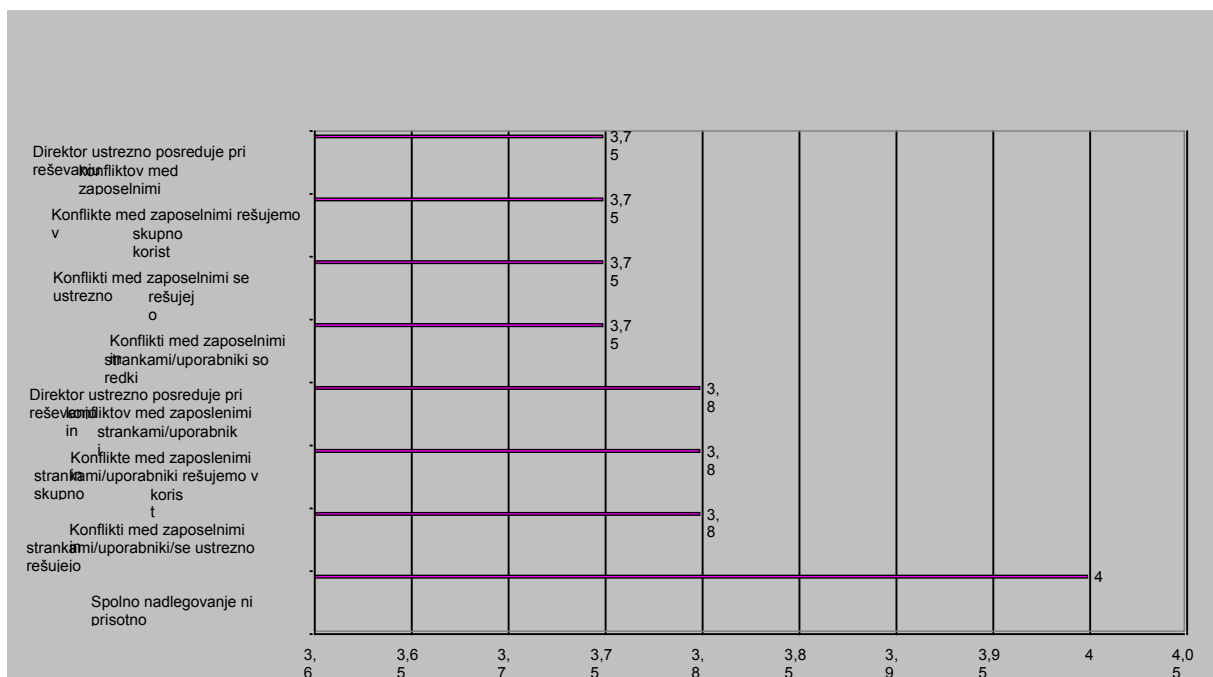
6.1.1.1 Ljubljanska regija

Ugotovljena povprečna ocena organizacijske klime v ljubljanski regiji je 3,21.

Najboljše so ocenjene sledeče trditve:

Spolno nadlegovanje ni prisotno.	4,00
Konflikti med zaposlenimi in strankami/uporabniki se ustrezno rešujejo.	3,80
Konflikte med zaposlenimi in strankami/uporabniki rešujemo v skupno korist.	3,80
Direktor ustrezno posreduje pri reševanju konfliktov med zaposlenimi in strankami/uporabniki.	3,80
Konflikti med zaposlenimi in strankami/uporabniki so redki.	3,75
Konflikti med zaposlenimi se ustrezno rešujejo.	3,75
Konflikte med zaposlenimi rešujemo v skupno korist.	3,75
Direktor ustrezno posreduje pri reševanju konfliktov med zaposlenimi.	3,75

Graf 1: Najboljše ocenjene trditve v ljubljanski regiji

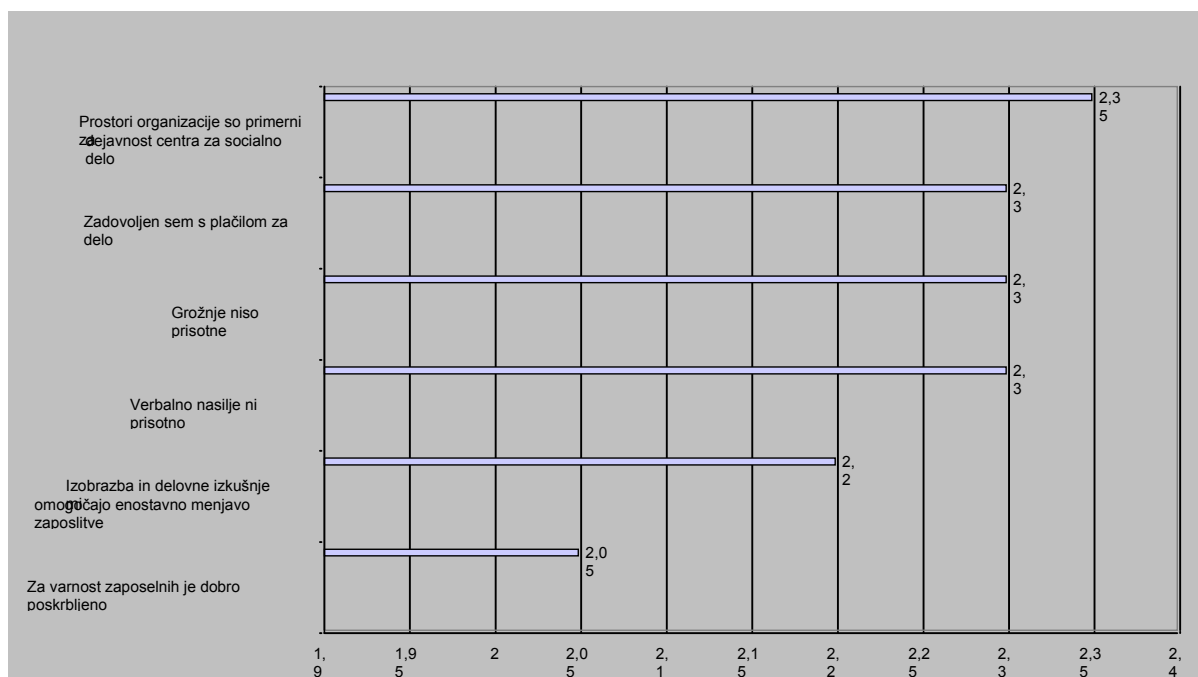


Najslabše so ocenjene sledeče trditve:

Za varnost zaposlenih je dobro poskrbljeno.	2,05
Izobrazba in delovne izkušnje mi omogočajo enostavno menjavo zaposlitve.	2,20
Verbalno nasilje ni prisotno.	2,30

Grožnje niso prisotne.	2,30
Zadovoljen sem s plačilom za delo.	2,30
Prostori organizacije so primerni za dejavnost centra za socialno delo.	2,35

Graf 2: Najslabše ocenjene trditve v ljubljanski regiji



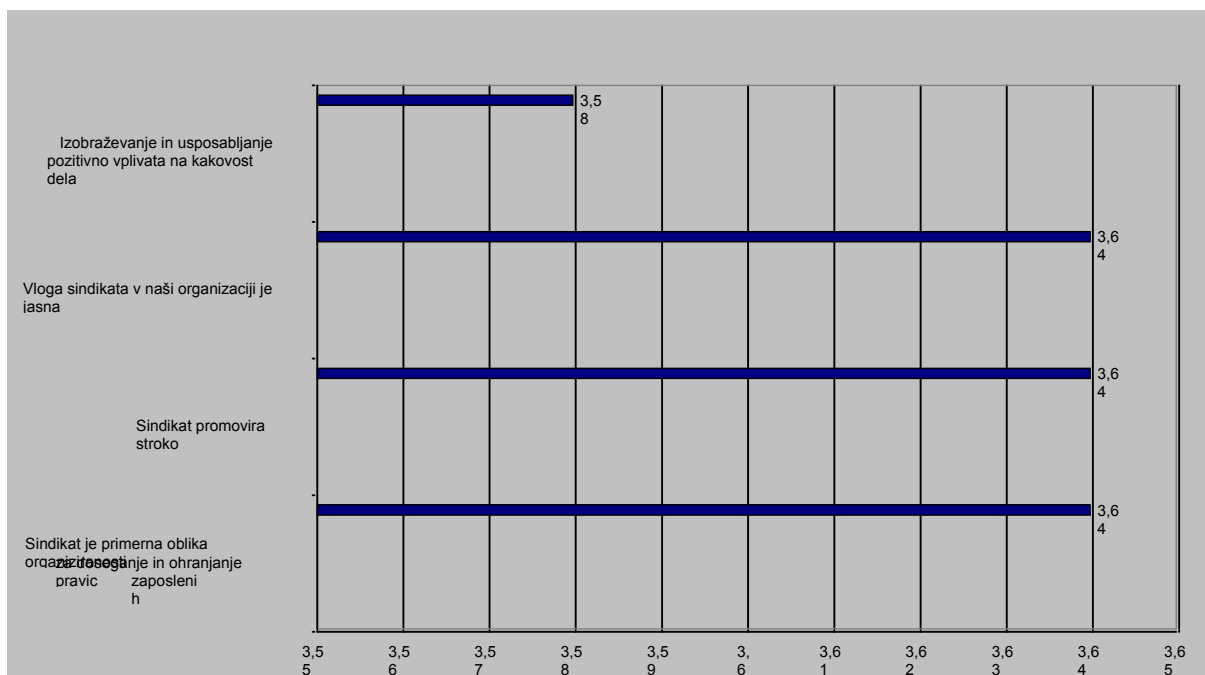
6.1.1.2 Ob ljubljanski 1 regiji

Ugotovljena povprečna ocena organizacijske klime v ljubljanski 1 regiji je 3,40.

Najboljše so ocenjene sledeče trditve:

Sindikat je primerna oblika organiziranosti za doseganje in ohranjanje pravic zaposlenih.	3,64
Sindikat promovira stroko.	3,64
Vloga sindikata v naši organizaciji je jasna.	3,64
Izobraževanje in usposabljanje pozitivno vplivata na kakovost dela.	3,58

Graf 3: Najboljše ocenjene trditve v obljublanski 1 regiji

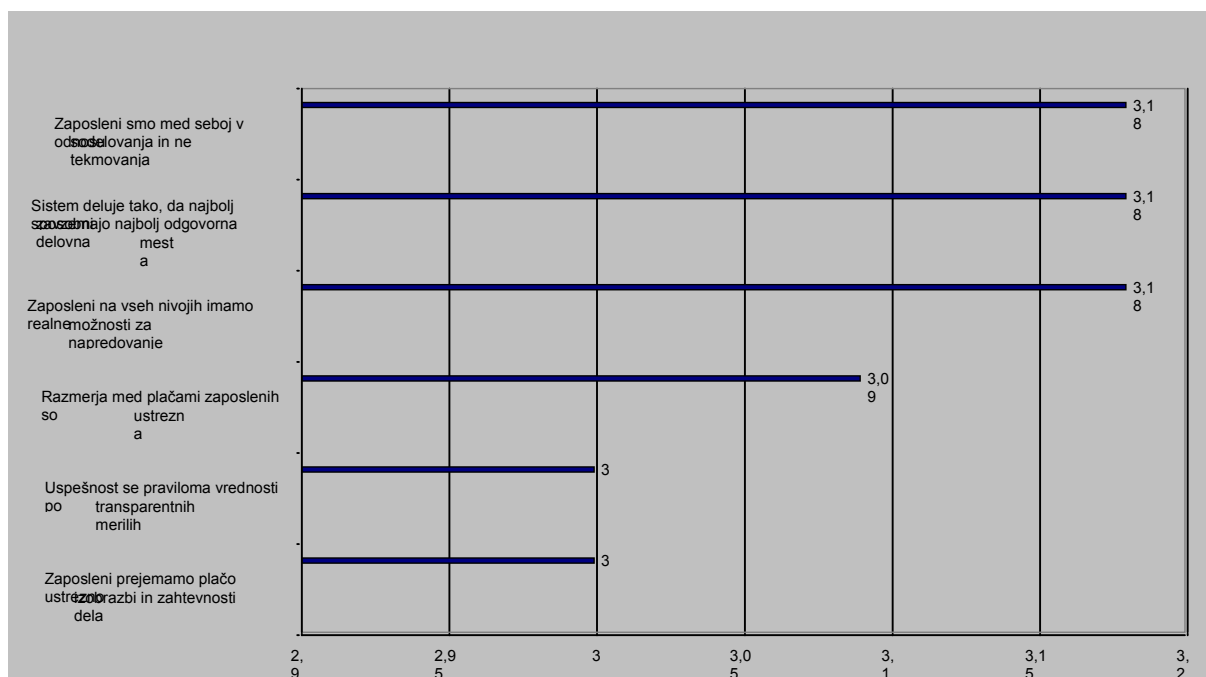


Najslabše so ocenjene sledeče trditve:

Zaposleni prejemamo plačo ustrezno izobrazbi in zahtevnosti dela.	3,00
Uspešnost se praviloma vrednoti po transparentnih merilih.	3,00
Razmerja med plačami zaposlenih so ustrezna.	3,09

Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	3,18
Sistem deluje tako, da najbolj sposobni zavzemajo najbolj odgovorna delovna mesta.	3,18
Zaposleni smo med seboj v odnosu sodelovanja in ne tekmovanja	3,18

Graf 4: Najslabše ocenjene trditve v obljubljski 1 regiji



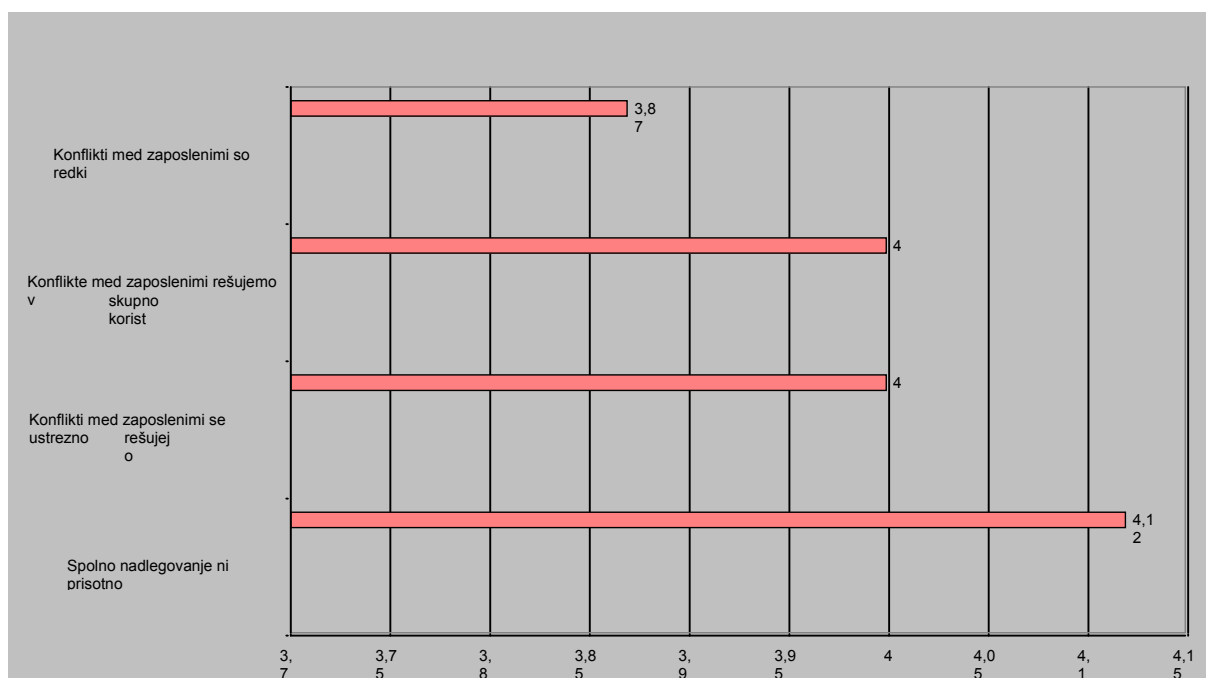
6.1.1.3 Obljubljska 2 regija

Ugotovljena povprečna ocena organizacijske klime v obljubljski 2 regiji je 3,47.

Najboljše so ocenjene sledeče trditve:

Spolno nadlegovanje ni prisotno.	4,12
Konflikti med zaposlenimi se ustrezno rešujejo.	4,00
Konflikte med zaposlenimi rešujemo v skupno korist.	4,00
Konflikti med zaposlenimi so redki.	3,87

Graf 5: Najboljše ocenjene trditve v obljublanski 2 regiji

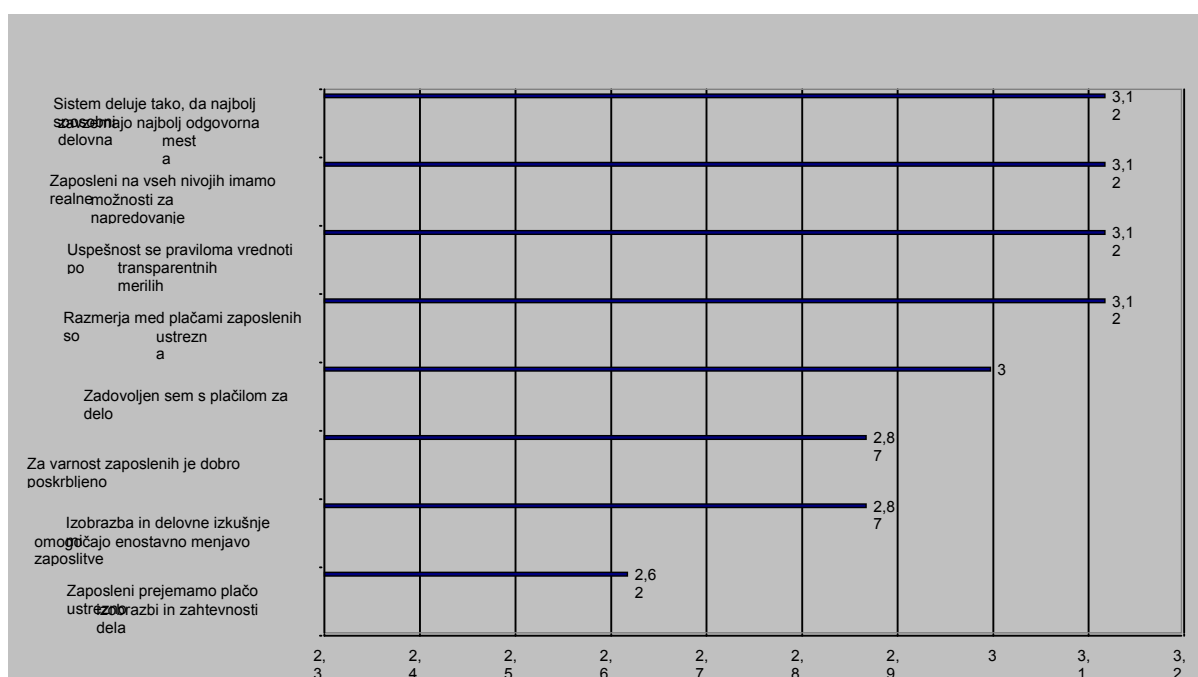


Najslabše so ocenjene sledeče trditve:

Zaposleni prejemamo plačo ustrezno izobrazbi in zahtevnosti dela.	2,62
Izobrazba in delovne izkušnje mi omogočajo enostavno menjavo zaposlitve.	2,87

Za varnost zaposlenih je dobro poskrbljeno.	2,87
Zadovoljen sem s plačilom za delo.	3,00
Razmerja med plačami zaposlenih so ustrezna.	3,12
Uspešnost se praviloma vrednoti po transparentnih merilih.	3,12
Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	3,12
Sistem deluje tako, da najbolj sposobni zavzemajo najbolj odgovorna delovna mesta.	3,12

Graf 6: Najslabše ocenjene trditve v obljubljski 2 regiji



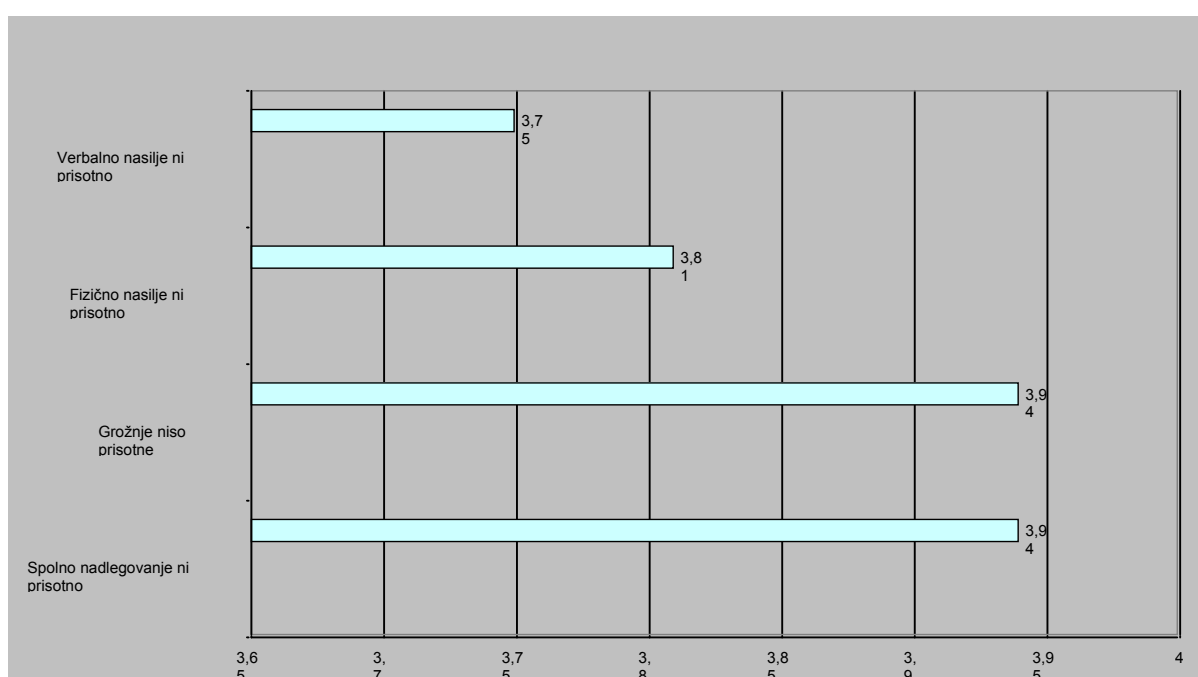
6.1.1.4 Celjska regija

Ugotovljena povprečna ocena organizacijske klime v celjski regiji je 3,20.

Najboljše so ocenjene sledeče trditve:

Spolno nadlegovanje ni prisotno.	3,94
Grožnje niso prisotne.	3,94
Fizično nasilje ni prisotno.	3,81
Verbalno nasilje ni prisotno.	3,75

Graf 7: Najboljše ocenjene trditve v celjski regiji



Najslabše so ocenjene sledeče trditve:

Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	2,87
Zadovoljen sem s pogoji dela.	2,87

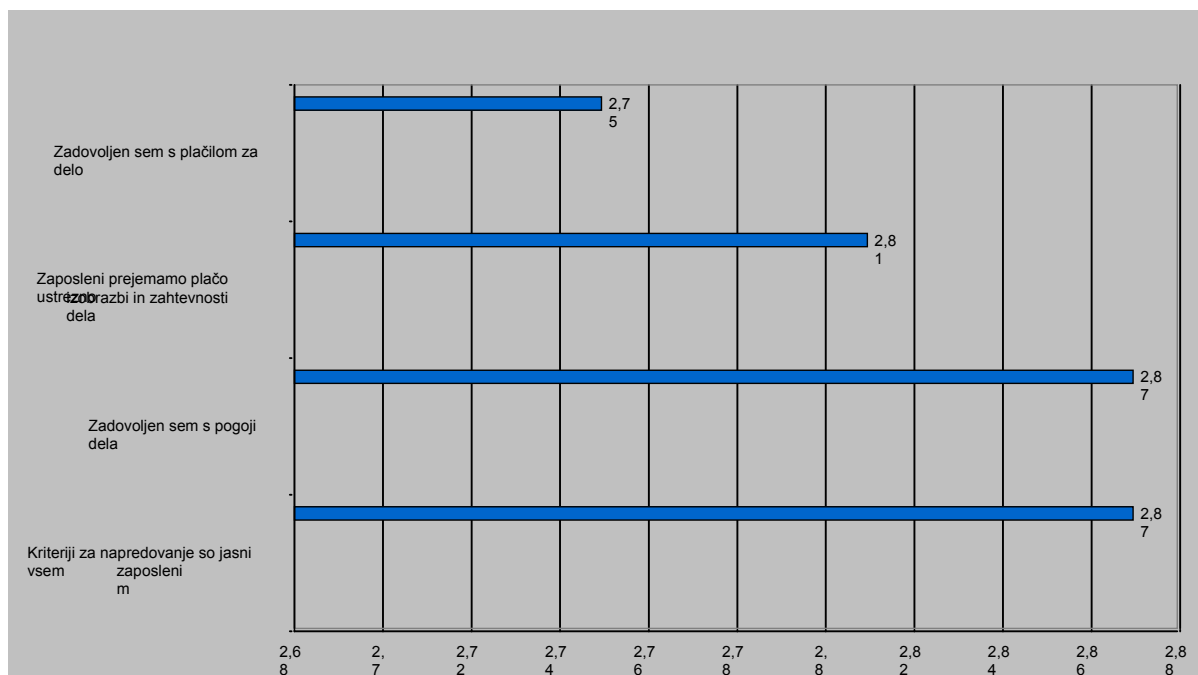
Zaposleni prejemo plačo ustrezno izobrazbi in zahtevnosti dela.

2,81

Zadovoljen sem s plačilom za delo.

2,75

Graf 8: Najslabše ocenjene trditve v celjski regiji



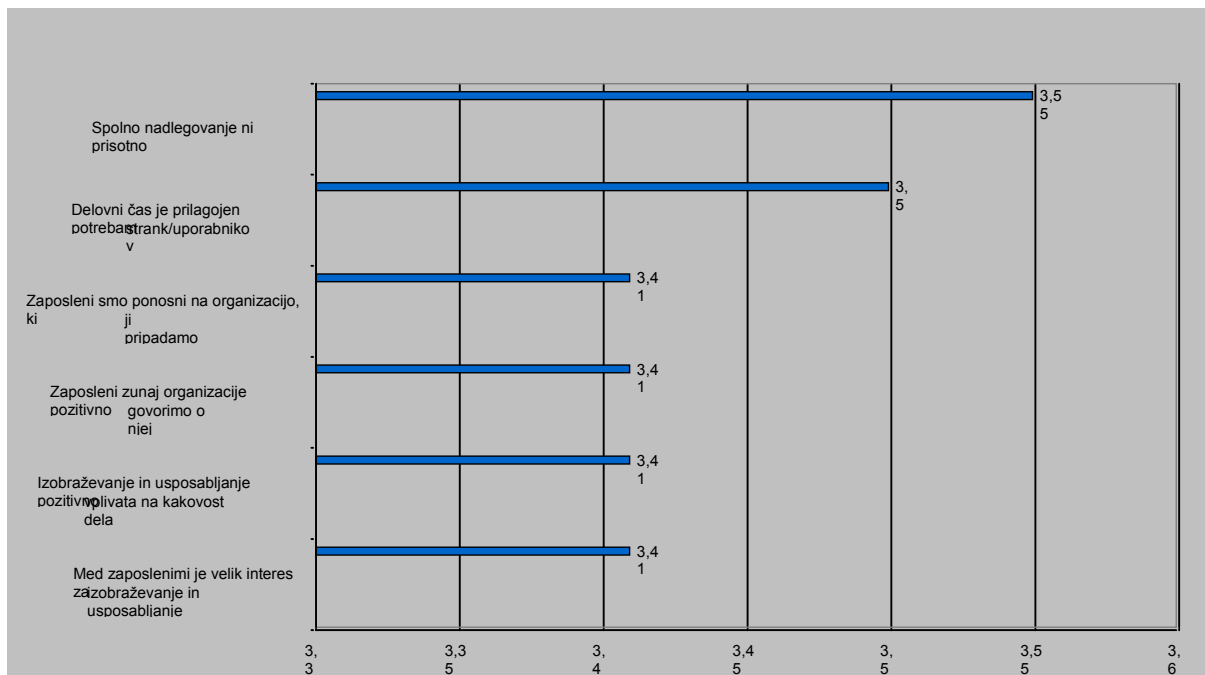
6.1.1.5 Podravska regija

Ugotovljena povprečna ocena organizacijske klime v podravski regiji je 3,19.

Najboljše so ocenjene sledeče trditve:

Med zaposlenimi je velik interes za izobraževanje in usposabljanje.	3,41
Izobraževanje in usposabljanje pozitivno vplivata na kakovost dela.	3,41
Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.	3,41
Zaposleni smo ponosni na organizacijo, ki ji pripadamo.	3,41
Delovni čas je prilagojen potrebam strank/uporabnikov.	3,50
Spolno nadlegovanje ni prisotno.	3,55

Graf 9: Najboljše ocenjene trditve v podravski regiji

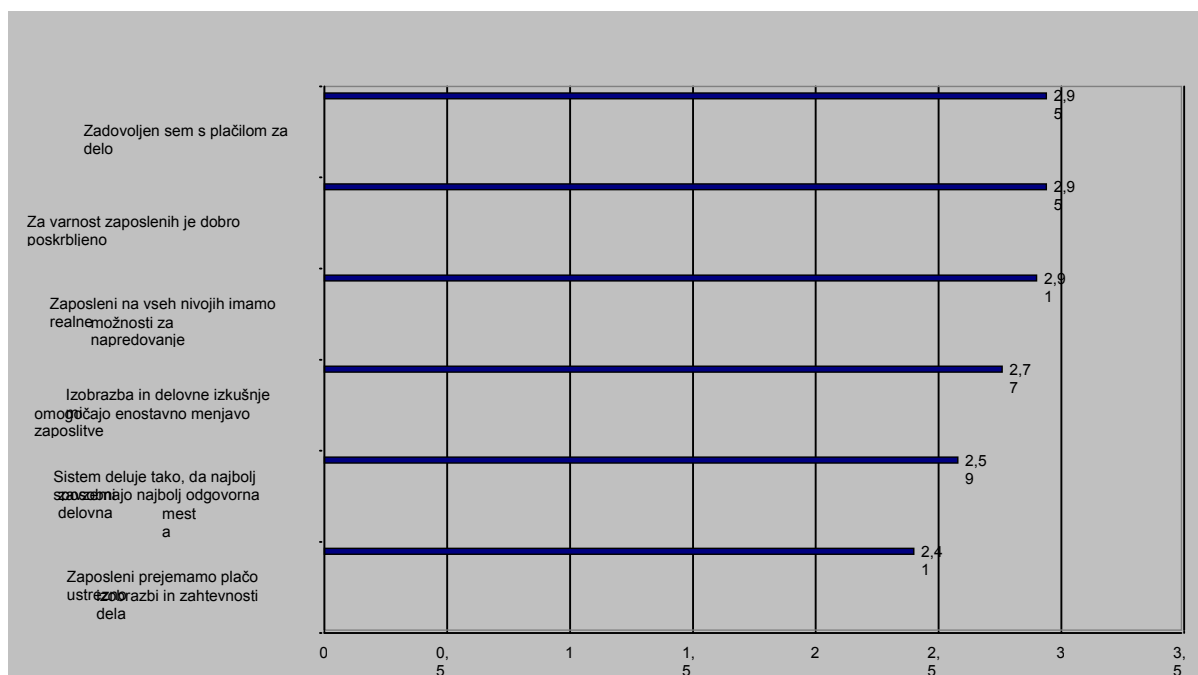


Najslabše so ocenjene sledeče trditve:

Zaposleni prejmemo plačo ustrezno izobrazbi in zahtevnosti dela.	2,41
Sistem deluje tako, da najbolj sposobni zavzemajo najbolj odgovorna delovna mesta.	2,59

Izobrazba in delovne izkušnje mi omogočajo enostavno menjavo zaposlitve.	2,77
Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	2,91
Za varnost zaposlenih je dobro poskrbljeno.	2,95
Zadovoljen sem s plačilom za delo.	2,95

Graf 10: Najslabše ocenjene kategorije v podravski regiji



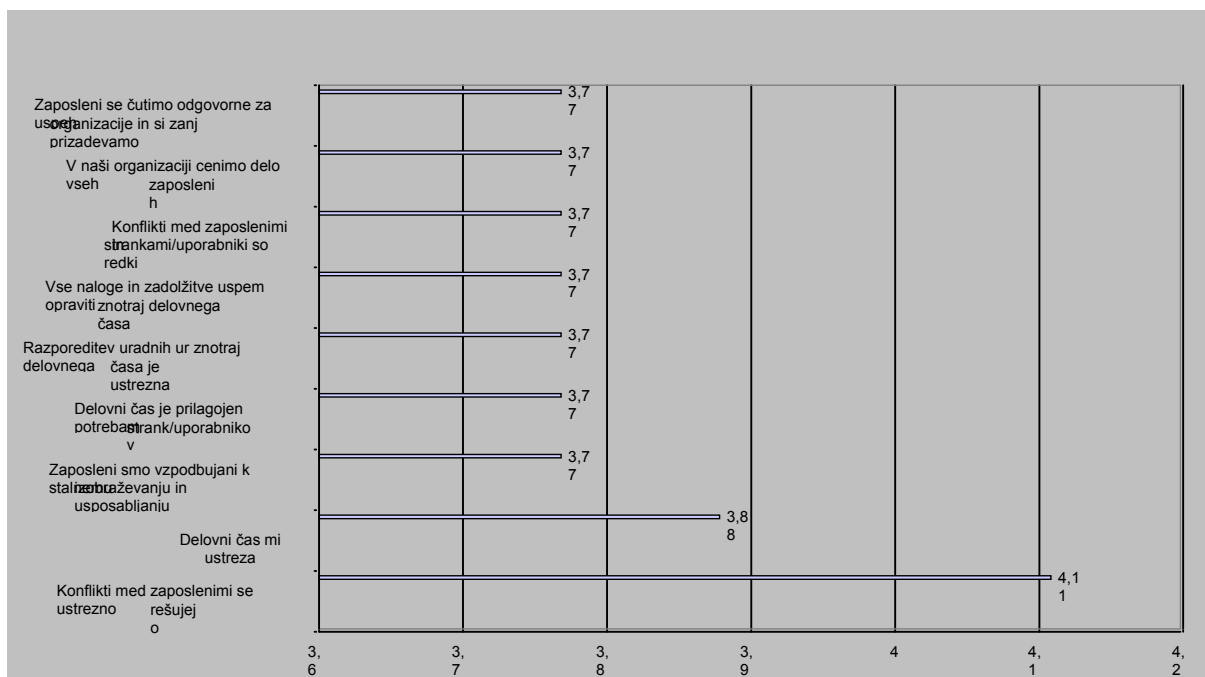
6.1.1.6 Pomurska regija

Ugotovljena povprečna ocena organizacijske klime v pomurski regiji je 3,56.

Najboljše so ocenjene sledeče trditve:

Konflikti med zaposlenimi se ustrezno rešujejo.	4,11
Delovni čas mi ustreza.	3,88
Zaposleni smo vzpodbujani k stalnemu izobraževanju in usposabljanju.	3,77
Delovni čas je prilagojen potrebam strank/uporabnikov.	3,77
Razporeditev uradnih ur znotraj delovnega časa je ustrezna.	3,77
Vse naloge in zadolžitve uspešno opraviti znotraj delovnega časa.	3,77
Konflikti med zaposlenimi in strankami/uporabniki so redki.	3,77
V naši organizaciji cenimo delo vseh zaposlenih.	3,77
Zaposleni se čutimo odgovorne za uspeh organizacije in si zanj prizadevamo.	3,77

Graf 11: Najboljše ocenjene kategorije v pomurski regiji



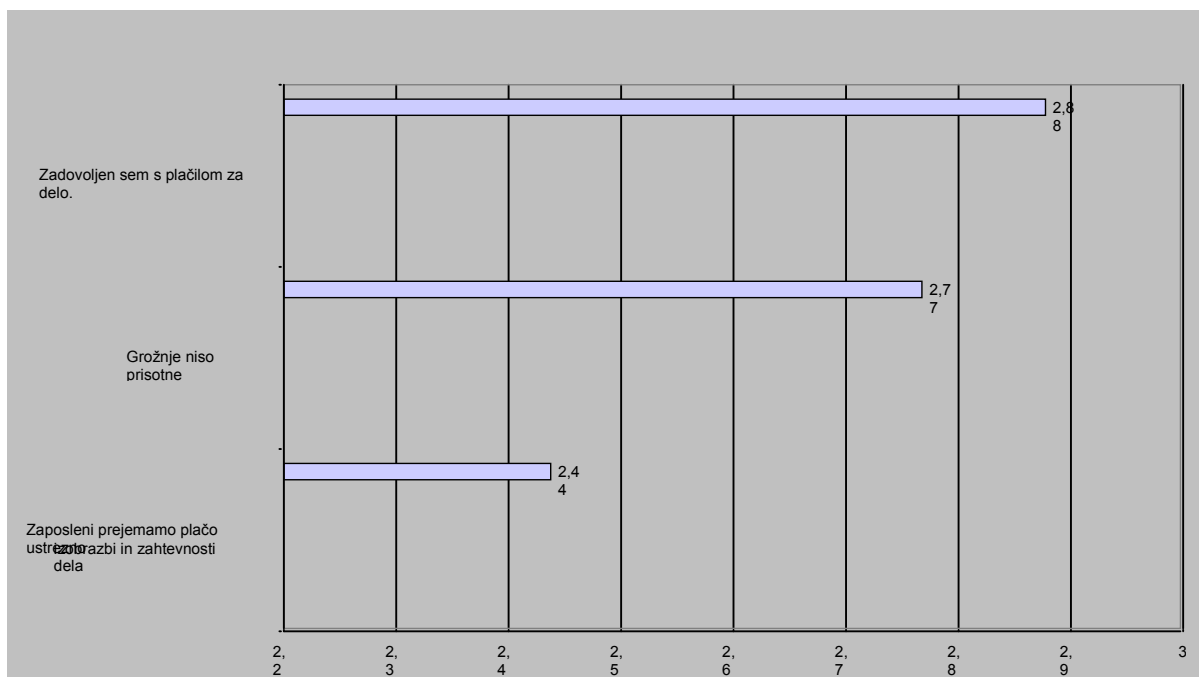
Najslabše so ocenjene sledeče trditve:

Zaposleni prejemamo plačo ustrezno izobrazbi in zahtevnosti dela.	2,44
Grožnje niso prisotne.	2,77

Zadovoljen sem s plačilom za delo.

2,88

Graf 12: Najslabše ocenjene kategorije v pomurski regiji



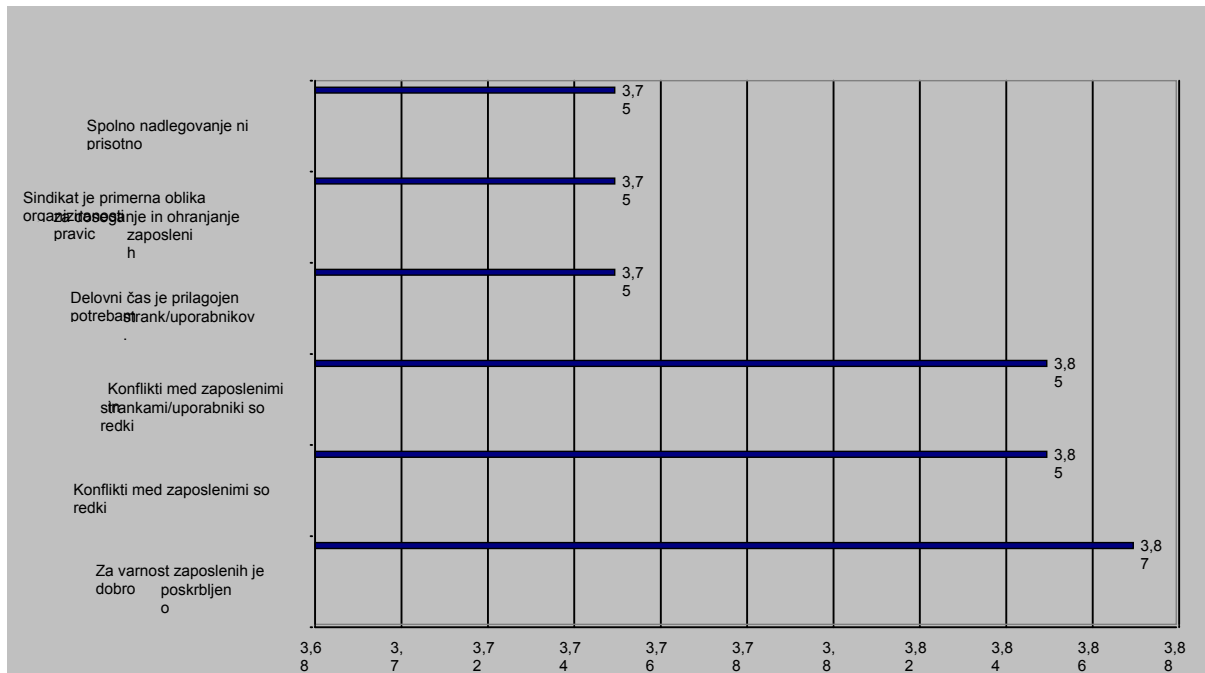
6.1.1.7 Koroška regija

Ugotovljena povprečna ocena organizacijske klime v koroški regiji je 3,45.

Najboljše so ocenjene sledeče trditve:

Za varnost zaposlenih je dobro poskrbljeno.	3,87
Konflikti med zaposlenimi so redki.	3,85
Konflikti med zaposlenimi in strankami/uporabniki so redki.	3,85
Delovni čas je prilagojen potrebam strank/uporabnikov.	3,75
Sindikat je primerna oblika organiziranosti za doseganje in ohranjanje pravic zaposlenih.	3,75
Spolno nadlegovanje ni prisotno.	3,75

Graf 13: Najboljše ocenjene kategorije v koroški regiji

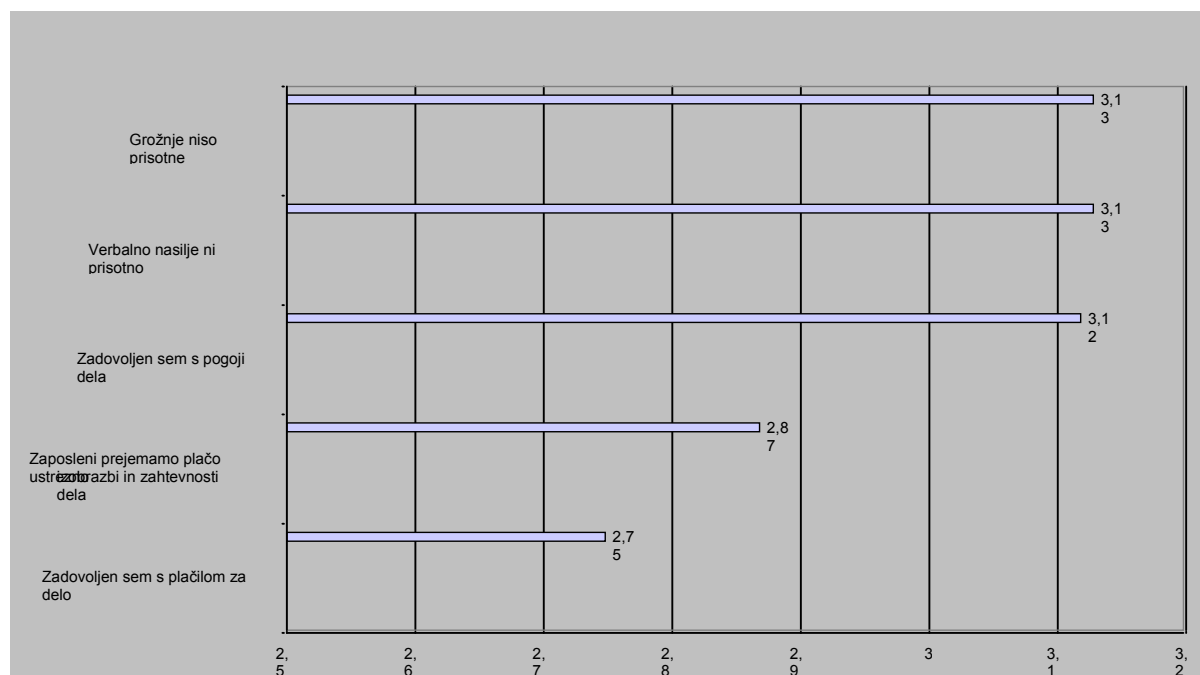


Najslabše so ocenjene sledeče trditve:

Zadovoljen sem s plačilom za delo.	2,75
Zaposleni prejemo plačo ustrezno izobrazbi in zahtevnosti dela.	2,87

Zadovoljen sem s pogoji dela.	3,12
Verbalno nasilje ni prisotno.	3,13
Grožnje niso prisotne.	3,13

Graf 14: Najslabše ocenjene kategorije v koroški regiji



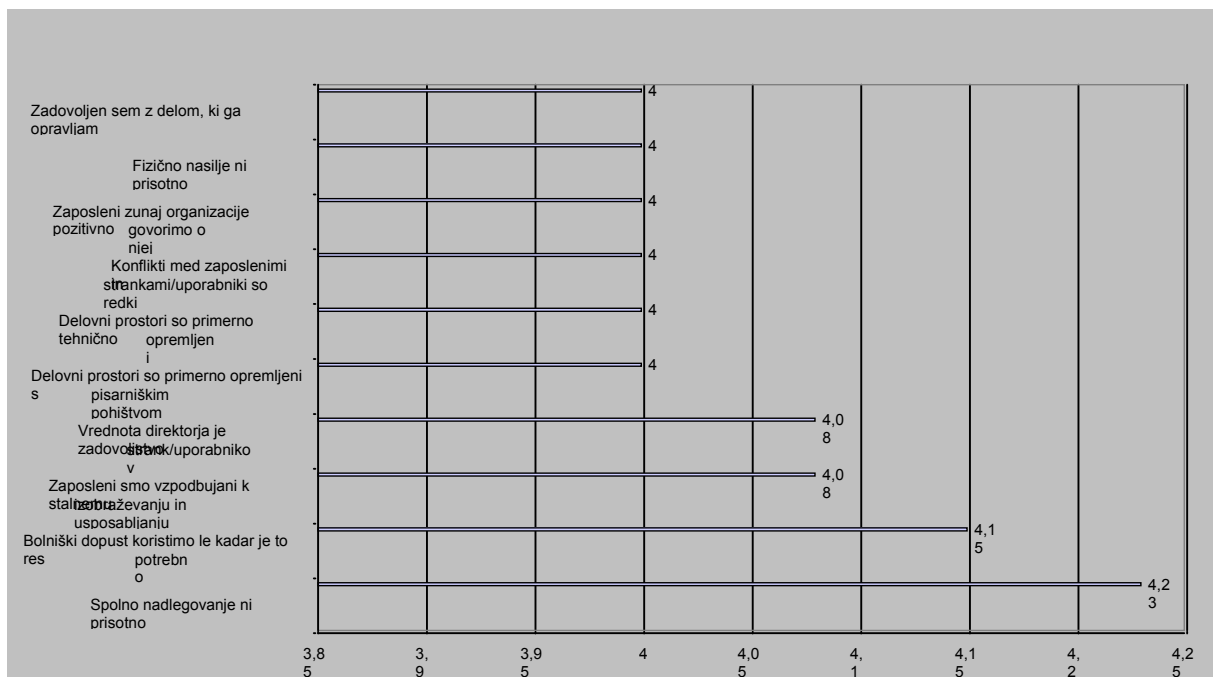
6.1.1.8 Gorenjska regija

Ugotovljena povprečna ocena organizacijske klime v gorenjski regiji je 3,64.

Najboljše so ocenjene sledeče trditve:

Spolno nadlegovanje ni prisotno.	4,23
Bolniški dopust koristimo le kadar je to res potrebno.	4,15
Zaposleni smo vzpodbujani k stalnemu izobraževanju in usposabljanju.	4,08
Vrednota direktorja je zadovoljstvo strank/uporabnikov.	4,08
Delovni prostori so primerno opremljeni s pisarniškim pohištvom.	4,00
Delovni prostori so primerno tehnično opremljeni.	4,00
Konflikti med zaposlenimi in strankami/uporabniki so redki.	4,00
Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.	4,00
Fizično nasilje ni prisotno.	4,00
Zadovoljen sem z delom, ki ga opravljam.	4,00

Graf 15: Najboljše ocenjene kategorije v gorenjski regiji

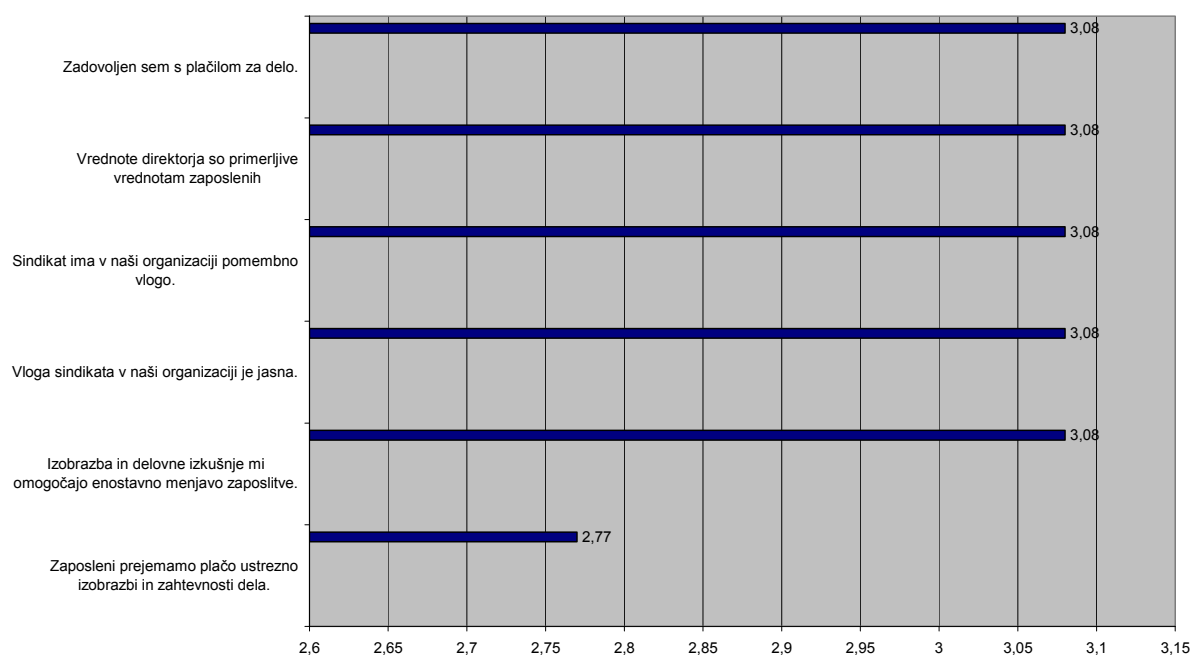


Najslabše so ocenjene sledeče trditve:

Zaposleni prejemo plačo ustrezno izobrazbi in zahtevnosti dela.	2,77
Izobrazba in delovne izkušnje mi omogočajo enostavno menjavo zaposlitve.	3,08

Vloga sindikata v naši organizaciji je jasna.	3,08
Sindikat ima v naši organizaciji pomembno vlogo.	3,08
Vrednote direktorja so primerljive vrednotam zaposlenih	3,08
Zadovoljen sem s plačilom za delo.	3,08

Graf 16: Najslabše ocenjene kategorije v gorenjski regiji



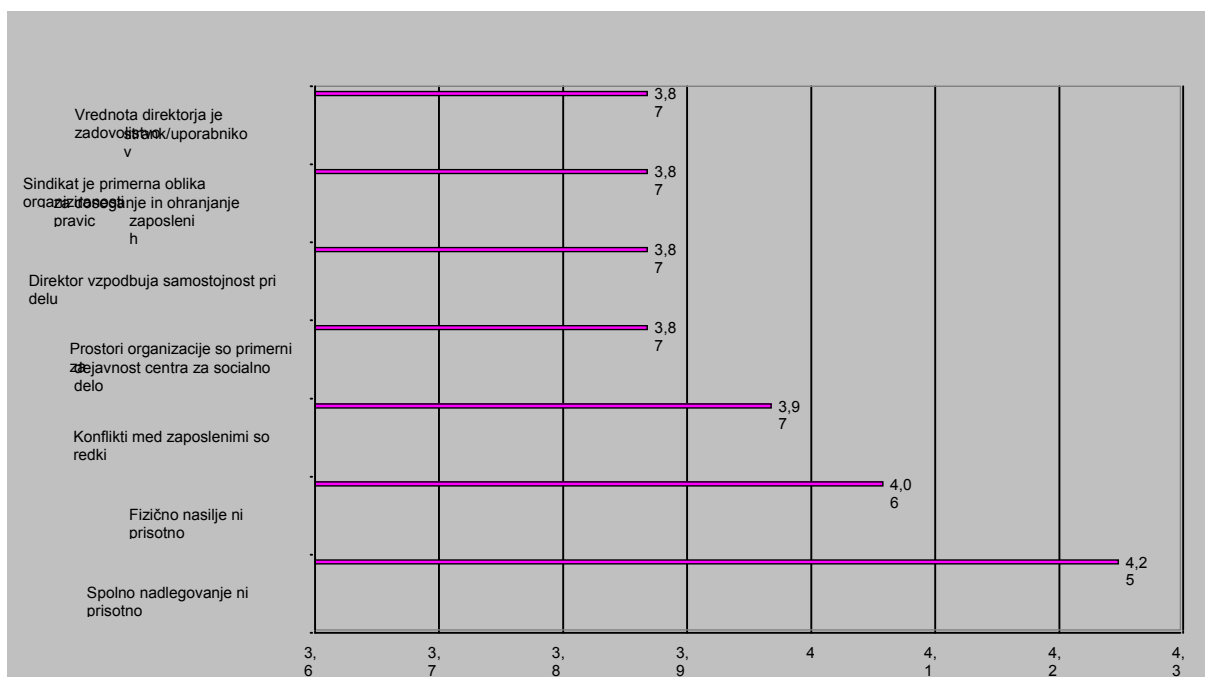
6.1.1.9 Dolenjsko-belokranjska regija

Ugotovljena povprečna ocena organizacijske klime v dolenjsko-belokranjski regiji je 3,44.

Najboljše so ocenjene sledeče trditve:

Spolno nadlegovanje ni prisotno.	4,25
Fizično nasilje ni prisotno.	4,06
Konflikti med zaposlenimi so redki.	3,94
Prostori organizacije so primerni za dejavnost centra za socialno delo.	3,87
Direktor vzpodbuja samostojnost pri delu.	3,87
Sindikatska je primerna oblika organiziranosti za doseganje in ohranjanje pravic zaposlenih.	3,87
Vrednota direktorja je zadovoljstvo strank/uporabnikov.	3,87

Graf 17: Najboljše ocenjene kategorije v dolenjsko – belokranjski regiji

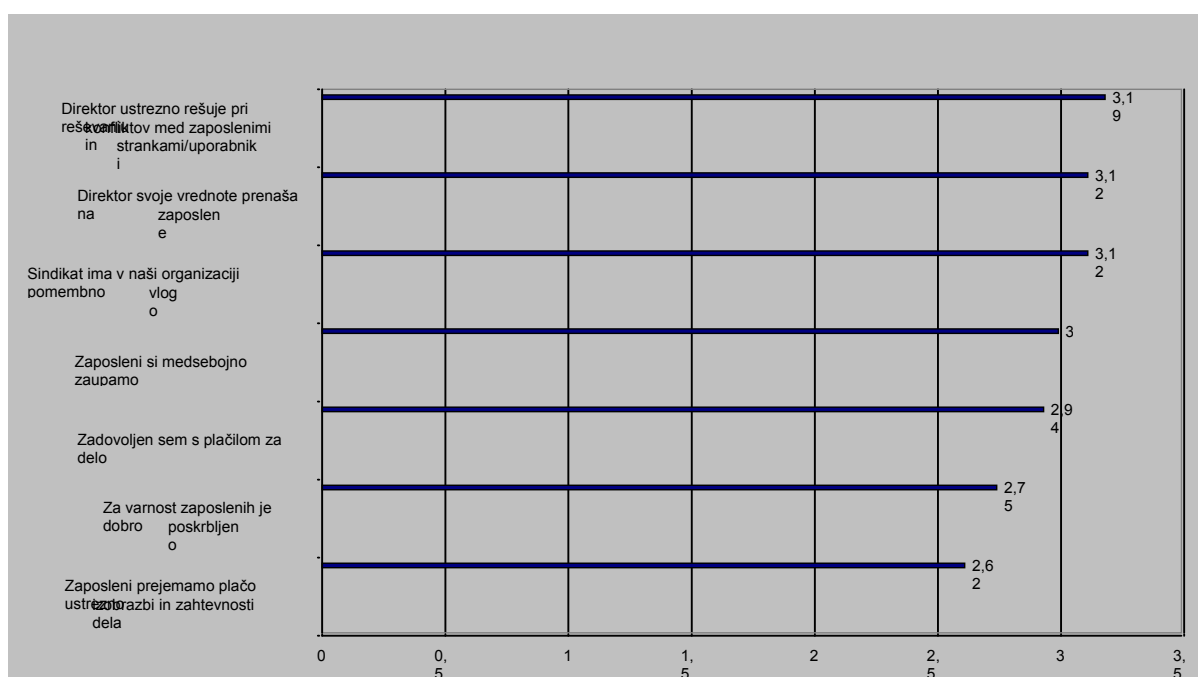


Najslabše so ocenjene sledeče trditve:

Zaposleni prejemo plačo ustrezno izobrazbi in zahtevnosti dela.	2,62
Za varnost zaposlenih je dobro poskrbljeno.	2,75

Zadovoljen sem s plačilom za delo.	2,94
Zaposleni si medsebojno zaupamo.	3,00
Sindikata ima v naši organizaciji pomembno vlogo.	3,12
Direktor svoje vrednote prenaša na zaposlene.	3,12
Direktor ustrezno posreduje pri reševanju konfliktov med zaposlenimi in strankami/uporabniki.	3,19

Graf 18: Najslabše ocenjene kategorije v dolenjsko – belokranjski regiji



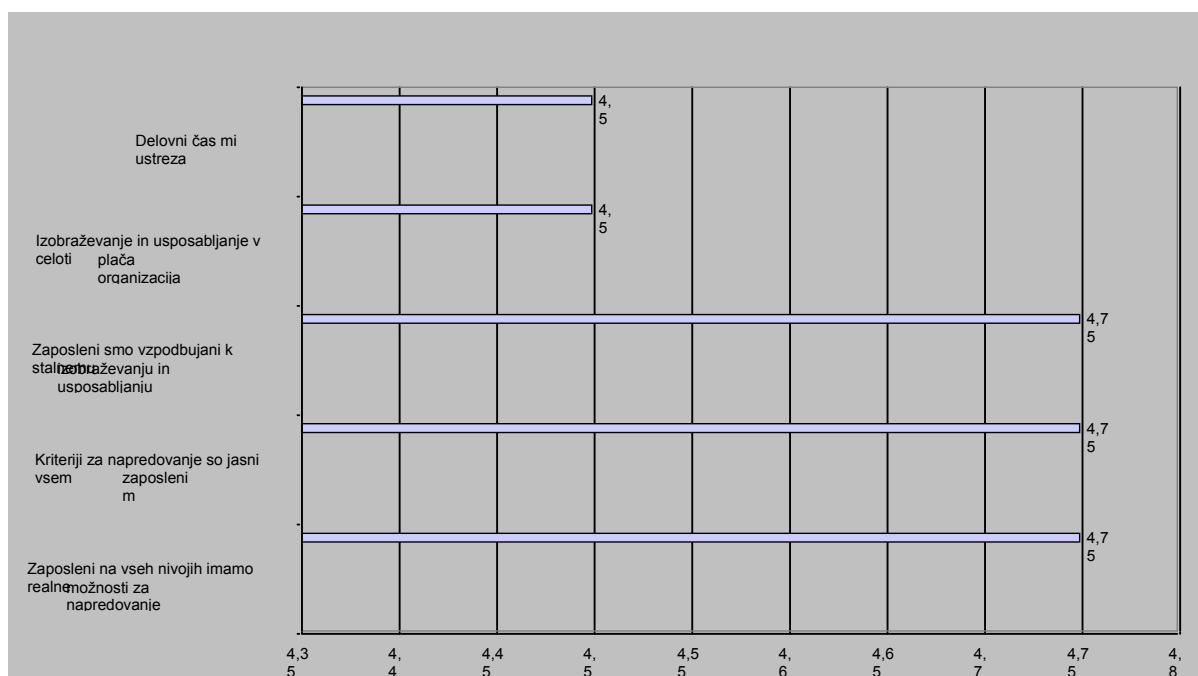
6.1.1.10 Posavska regija

Ugotovljena povprečna ocena organizacijske klime v posavski regiji je 3,61.

Najboljše so ocenjene sledeče trditve:

Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	4,75
Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	4,75
Zaposleni smo vzpodbujani k stalnemu izobraževanju in usposabljanju.	4,75
Izobraževanje in usposabljanje v celoti plača organizacija.	4,50
Delovni čas mi ustreza.	4,50

Graf 19: Najboljše ocenjene kategorije v posavski regiji

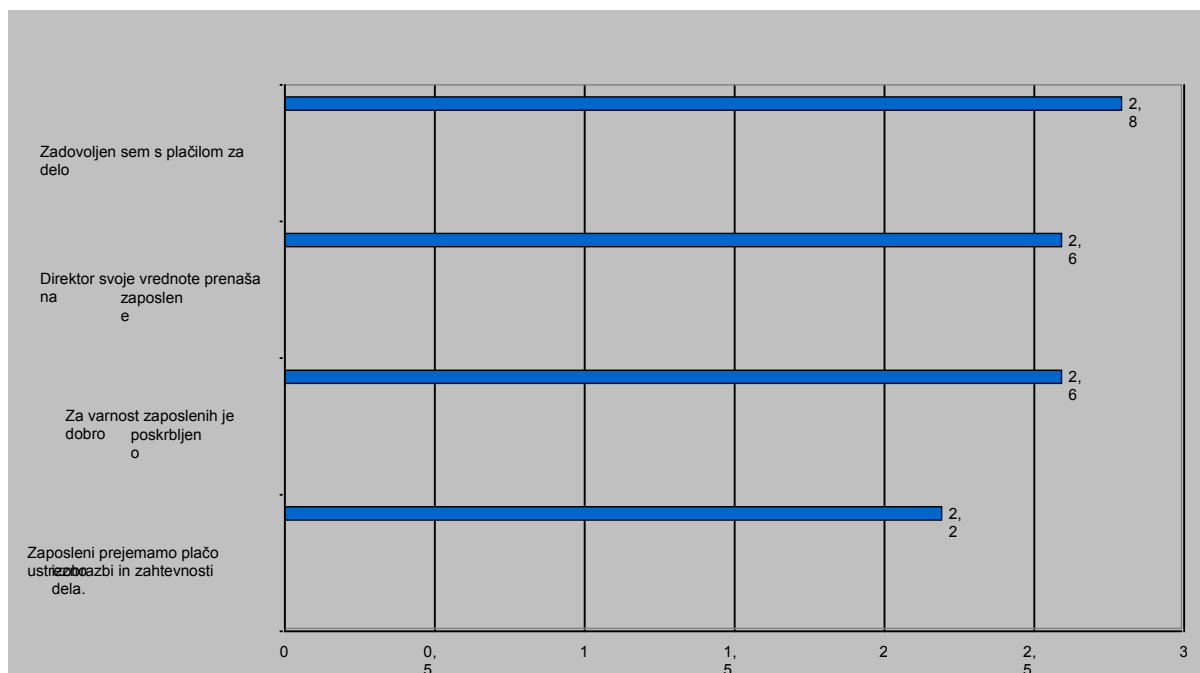


Najslabše so ocenjene sledeče trditve:

Zaposleni prejemo plačo ustrezno izobrazbi in zahtevnosti dela.	2,20
Za varnost zaposlenih je dobro poskrbljeno.	2,60

Direktor svoje vrednote prenaša na zaposlene.	2,60
Zadovoljen sem s plačilom za delo.	2,80

Graf 20: Najslabše ocenjene kategorije v posavski regiji



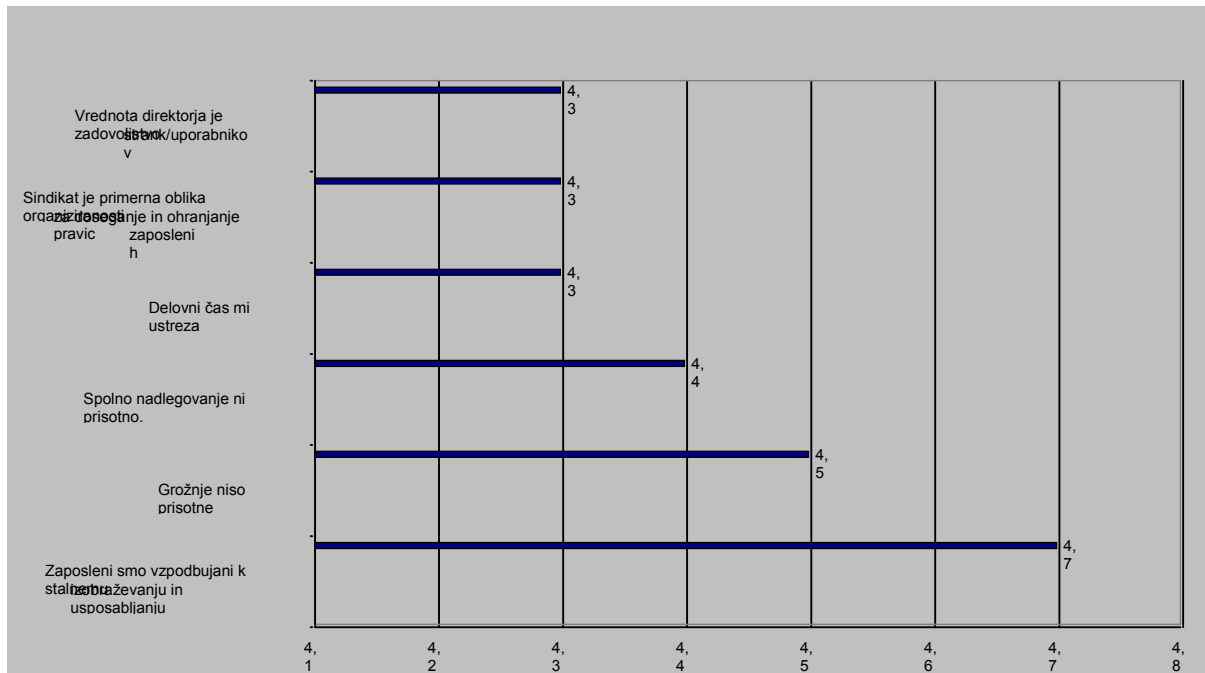
6.1.1.11 Obalno kraška regija

Ugotovljena povprečna ocena organizacijske klime v Obalno kraški regiji je je 3,65.

Najboljše so ocenjene sledeče trditve:

Zaposleni smo vzpodbujani k stalnemu izobraževanju in usposabljanju.	4,70
Grožnje niso prisotne.	4,50
Spolno nadlegovanje ni prisotno.	4,40
Delovni čas mi ustreza.	4,30
Sindikata je primerna oblika organiziranosti za doseganje in ohranjanje pravic zaposlenih.	4,30
Vrednota direktorja je zadovoljstvo strank/uporabnikov.	4,30

Graf 21: Najboljše ocenjene kategorije v obalno kraški regiji

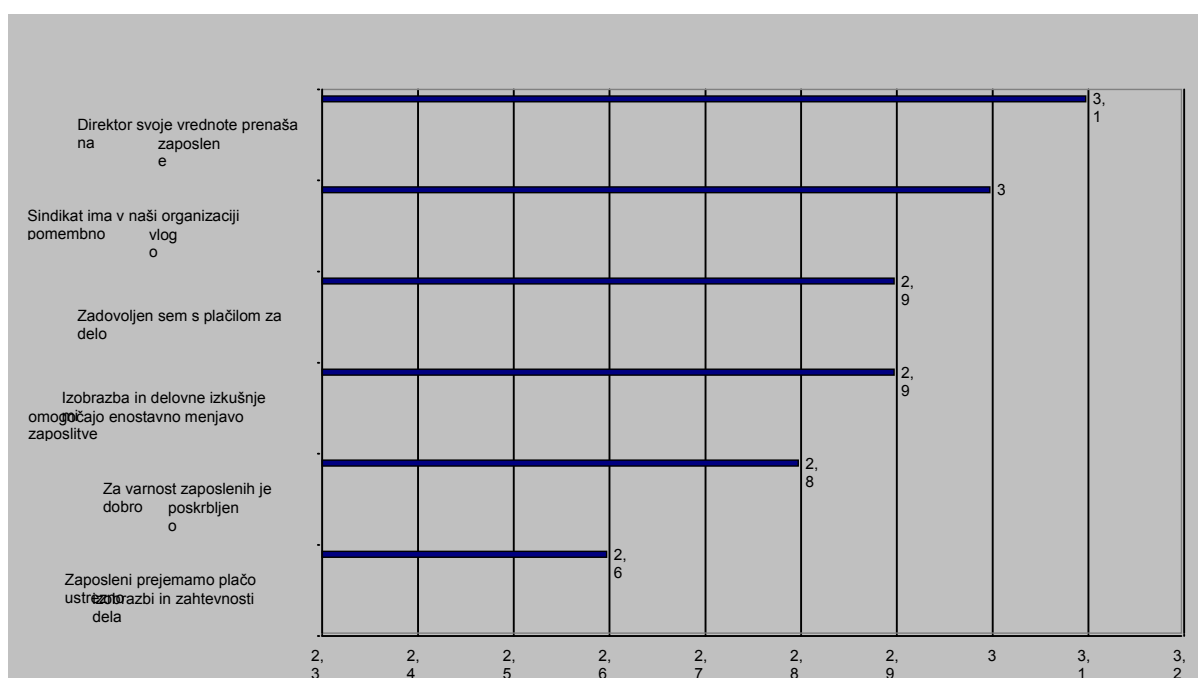


Najslabše so ocenjene sledeče trditve:

Zaposleni prejemo plačo ustrežno izobrazbi in zahtevnosti dela.	2,60
Za varnost zaposlenih je dobro poskrbljeno.	2,80

Izobrazba in delovne izkušnje mi omogočajo enostavno menjavo zaposlitve.	2,90
Zadovoljen sem s plačilom za delo.	2,90
Sindikata ima v naši organizaciji pomembno vlogo.	3,00
Direktor svoje vrednote prenaša na zaposlene.	3,10

Graf 22: Najslabše ocenjene kategorije v obalno kraški regiji



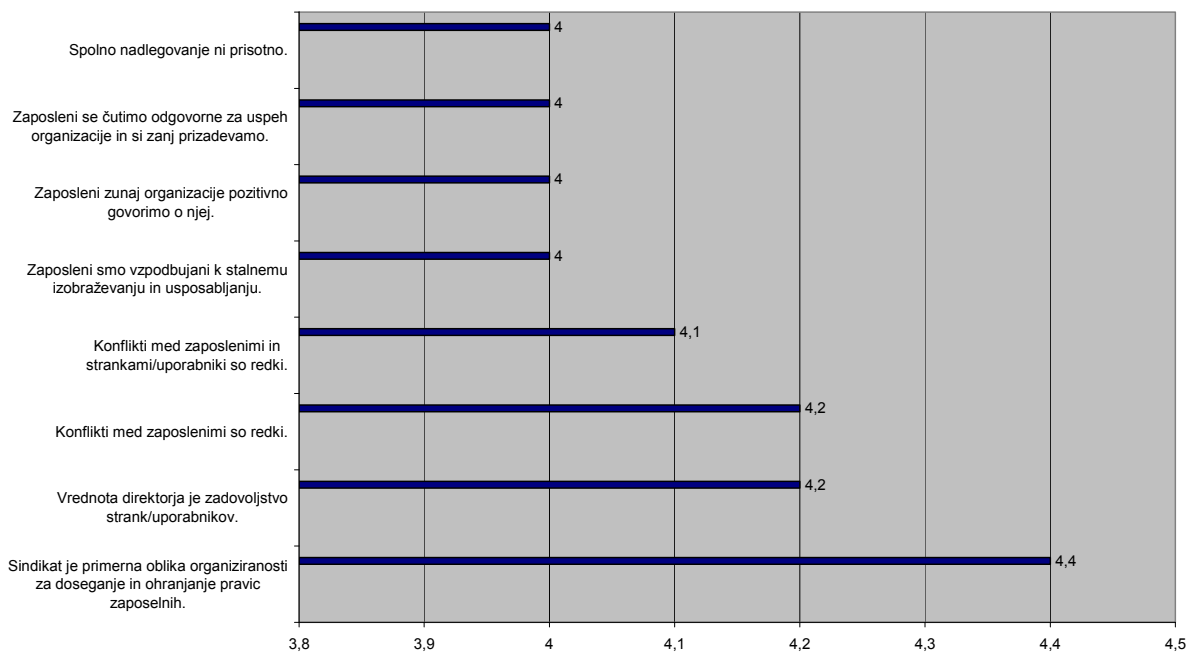
6.1.1.12 Goriška regija

Ugotovljena povprečna ocena organizacijske klime v goriški regiji je 3,61.

Najboljše so ocenjene sledeče trditve:

Sindikata je primerna oblika organiziranosti za doseganje in ohranjanje pravic zaposlenih.	4,40
Vrednota direktorja je zadovoljstvo strank/uporabnikov.	4,20
Konflikti med zaposlenimi so redki.	4,20
Konflikti med zaposlenimi in strankami/uporabniki so redki.	4,20
Zaposleni smo vzpodbujani k stalnemu izobraževanju in usposabljanju.	4,10
Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.	4,00
Zaposleni se čutimo odgovorne za uspeh organizacije in si zanj prizadevamo.	4,00
Spolno nadlegovanje ni prisotno.	4,00

Graf 23: Najboljše ocenjene kategorije v goriški regiji

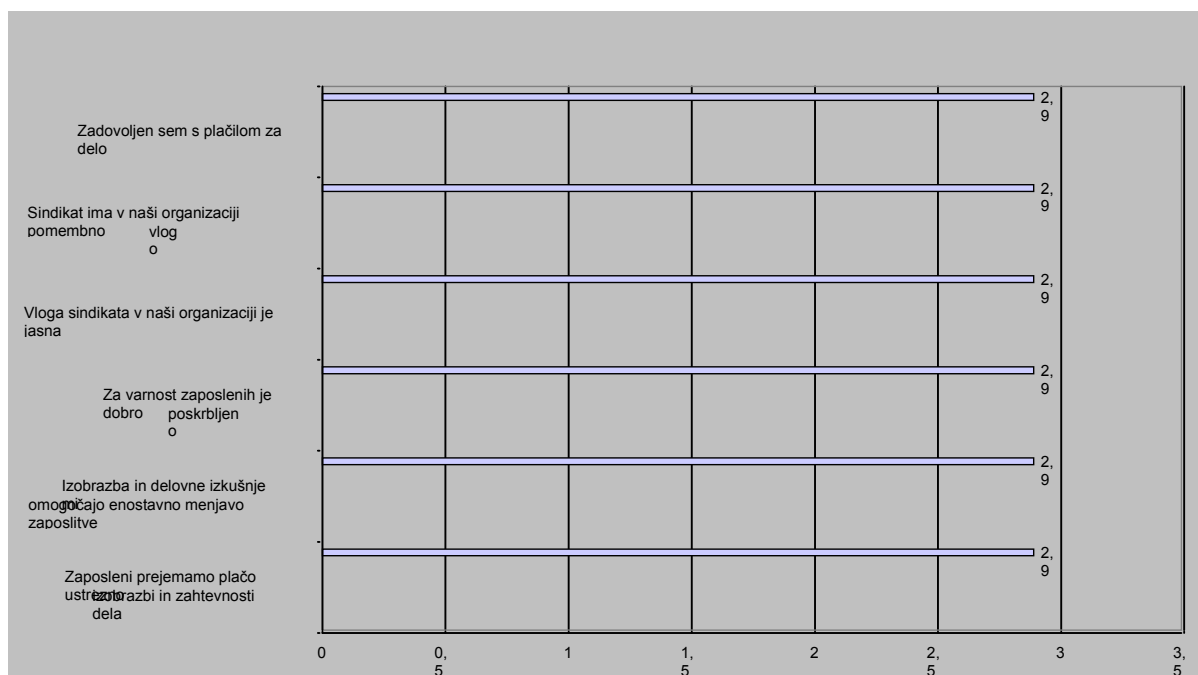


Najslabše so ocenjene sledeče trditve:

Zaposleni prejemamo plačo ustrezno izobrazbi in zahtevnosti dela.	2,90
Izobrazba in delovne izkušnje mi omogočajo enostavno menjavo zaposlitve.	2,90

Za varnost zaposlenih je dobro poskrbljeno.	2,90
Vloga sindikata v naši organizaciji je jasna.	2,90
Sindikata ima v naši organizaciji pomembno vlogo.	2,90
Zadovoljen sem s plačilom za delo.	2,90

Graf 24: Najslabše ocenjene kategorije v goriški regiji



6.1.2 Prikaz ugotovljenih ocen posameznih sklopov, ločeno po posameznih koordinacijah

Organizacijsko klimo slovenskih centrov za socialno delo lahko razdelimo na 3 kategorije

- najboljše ocenjene kategorije, povprečna ocena od 3,51 do 5,00,
- srednje ocenjene kategorije, povprečna ocena od 2,51 do 3,50 in
- najslabše ocenjene kategorije, povprečna ocena od 1,00 do 2,50.

Najboljše ocenjene kategorije predstavljajo najboljšo organizacijsko klimo.

Srednje ocenjene kategorije predstavljajo dobro organizacijsko klimo.

Najslabše ocenjene kategorije predstavljajo slabo organizacijsko klimo.

Prikaz razporeditve odgovorov ločeno po posameznih koordinacijah, od najboljše do najslabše ocenjenih sklopov.

6.1.2.1 Ljubljanska regija

Najboljše ocenjeni sklopi

Reševanje napetosti in konfliktov

3,76

Notranji odnosi	3,60
Zavzetost za uspeh organizacije	3,55

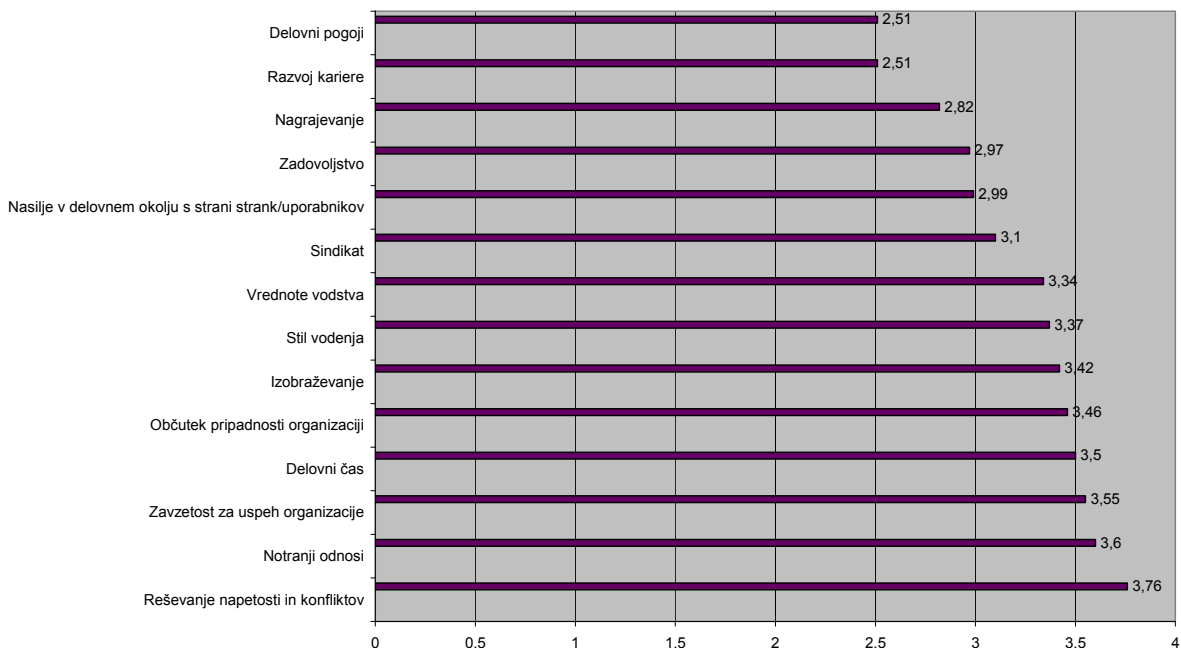
Srednje ocenjeni sklopi

Delovni čas	3,50
Občutek pripadnosti organizaciji	3,46
Izobraževanje	3,42
Stil vodenja	3,37
Vrednote vodstva	3,34
Sindikati	3,10
Nasilje v delovnem okolju s strani strank/uporabnikov	2,99
Zadovoljstvo	2,97
Nagrajevanje	2,82
Razvoj kariere	2,51
Delovni pogoji	2,51

Najslabše ocenjeni sklopi

/

Graf 25: Prikaz razporeditve odgovorov – Ljubljanska regija



Ocene trditev, ki odstopajo od ocen sklopov

Sklop Nagrajevanje je ocenjen z oceno 2,82. Znotraj sklopa je trditev Zaposleni prejemamo plačo ustrezno izobrazbi in zahtevnosti dela ocenjena z oceno 2,40, kar je za 0,42 manj kot je ocenjen sklop.

Sklop Razvoj kariere je ocenjen z oceno 2,51. Znotraj sklopa je trditev Izobrazba in delovne izkušnje mi omogočajo enostavno menjavo zaposlitve ocenjena z oceno 2,20, kar je za 0,31 manj kot je ocenjen sklop.

Sklop Delovni pogoji je ocenjen z oceno 2,51. Znotraj sklopa je trditev Za varnost zaposlenih je dobro poskrbljeno ocenjena z oceno 2,05, kar je za 0,46 manj kot je ocenjen sklop.

Sklop Nasilje v delovnem okolju s strani strank/uporabnikov je ocenjen z oceno 2,99. Znotraj sklopa sta trditvi Verbalno nasilje ni prisotno in Grožnje niso prisotne ocenjeni z oceno 2,30, kar je za 0,69 manj kot je ocenjen sklop.

Sklop Zadovoljstvo je ocenjen z oceno 2,97. Znotraj sklopa je trditev Zadovoljen sem s plačilom za delo ocenjena z oceno 2,30, kar je za 0,67 manj kot je ocenjen sklop.

6.1.2.2 Obljubljanska 1 regija

Najboljše ocenjeni sklopi

Sindikati	3,59
Vrednote vodstva	3,54
Reševanje napetosti in konfliktov	3,54
Zavzetost za uspeh organizacije	3,52

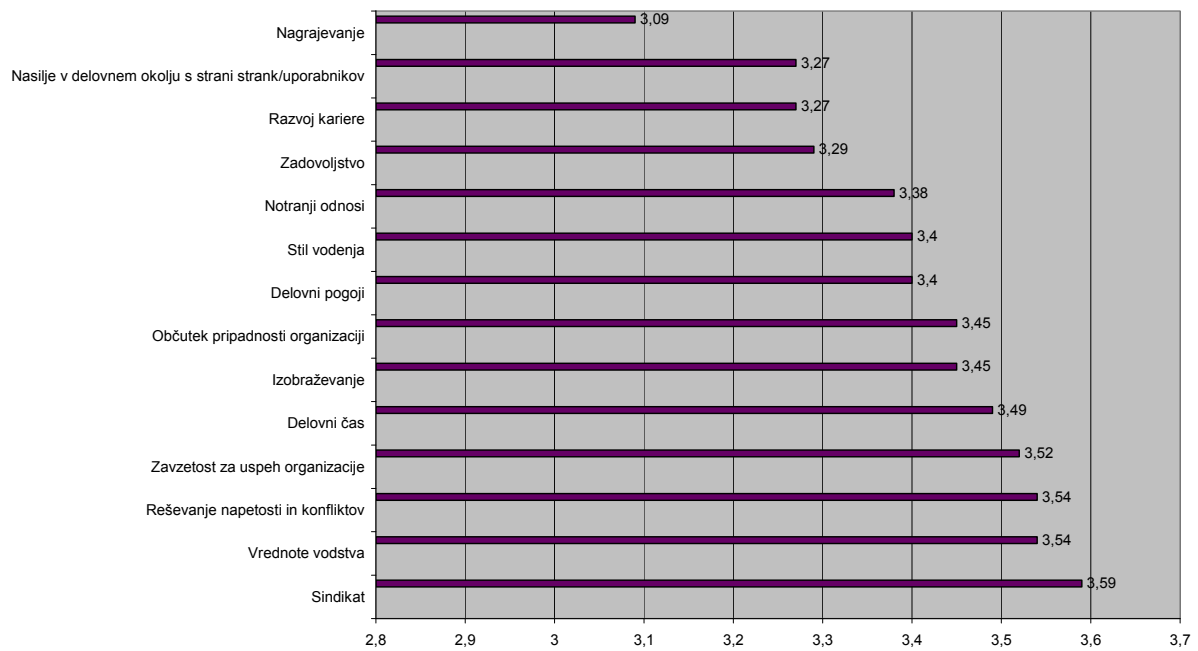
Srednje ocenjeni sklopi

Delovni čas	3,49
Izobraževanje	3,45
Občutek pripadnosti organizaciji	3,45
Delovni pogoji	3,40
Stil vodenja	3,40
Notranji odnosi	3,38
Zadovoljstvo	3,29
Razvoj kariere	3,27
Nasilje v delovnem okolju s strani strank/uporabnikov	3,27
Nagrajevanje	3,09

Najslabše ocenjeni sklopi

/

Graf 26: Prikaz razporeditve odgovorov – Obljubljanska 1 regija



Ocene trditev, ki odstopajo od ocen sklopov

V obaljski 1 regiji ni opaziti večjih odstopanj med ocenami sklopov in ocenami posameznih trditev znotraj sklopov.

6.1.2.3 Obaljska 2 regija

Najboljše ocenjeni sklopi

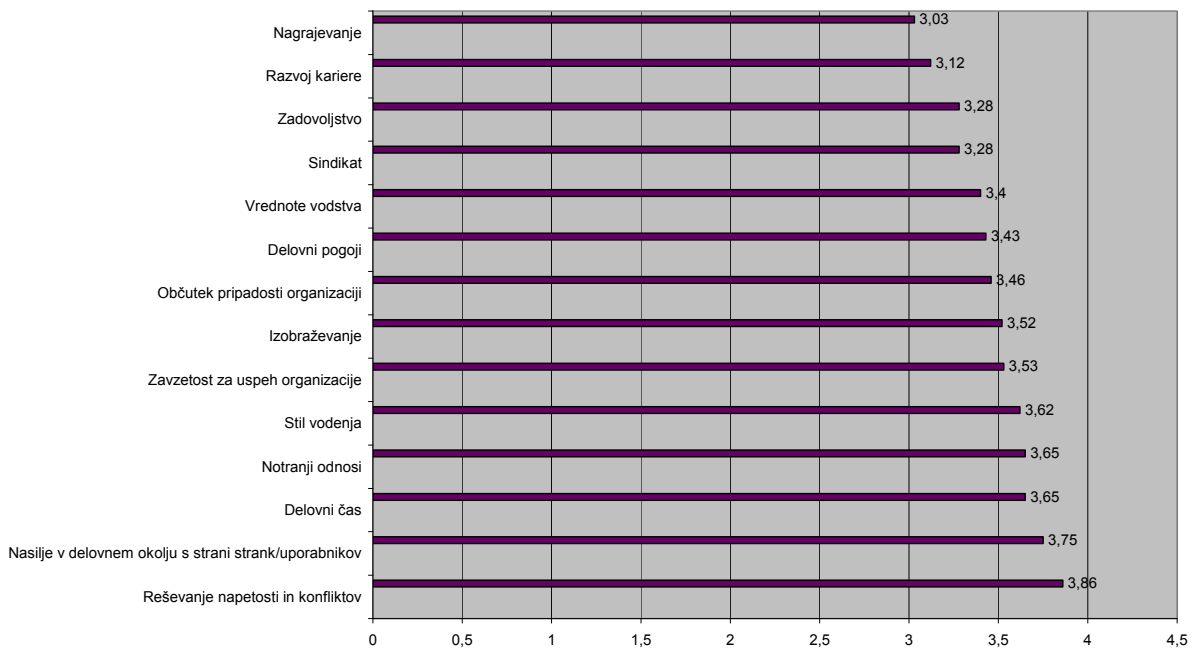
Reševanje napetosti in konfliktov	3,86
Nasilje v delovnem okolju s strani strank/uporabnikov	3,75
Delovni čas	3,65
Notranji odnosi	3,65
Stil vodenja	3,62
Zavzetost za uspeh organizacije	3,53
Izobraževanje	3,52

Srednje ocenjeni sklopi

Občutek pripadnosti organizaciji	3,46
Delovni pogoji	3,43
Vrednote vodstva	3,40
Sindikati	3,28
Zadovoljstvo	3,28
Razvoj kariere	3,12
Nagrajevanje	3,03

Najslabše ocenjeni sklopi

/



Ocene trditev, ki odstopajo od ocen sklopov

Sklop Nagrajevanje je ocenjen z oceno 3,03. Znotraj sklopa je trditev Zaposleni prejemo plačo ustrezno izobrazbi in zahtevnosti dela ocenjena z oceno 2,62, kar je za 0,41 manj kot je ocenjen sklop.

Sklop Delovni pogoji je ocenjen z oceno 3,43. Znotraj sklopa je trditev Za varnost zaposlenih je dobro poskrbljeno ocenjena z oceno 2,87, kar je za 0,56 manj kot je ocenjen sklop.

Sklop Nasilje v delovnem okolju s strani strank/uporabnikov je ocenjen z oceno 3,75. Znotraj sklopa je trditev Spolno nadlegovanje ni prisotno ocenjena z oceno 4,12, kar je za 0,37 več kot je ocenjen sklop.

6.1.2.4 Celjska regija

Najboljše ocenjeni sklopi

Nasilje v delovnem okolju s strani strank/uporabnikov 3,86

Srednje ocenjeni sklopi

Reševanje napetosti in konfliktov 3,32

Občutek pripadnosti organizaciji 3,31

Notranji odnosi 3,25

Delovni pogoji 3,23

Vrednote vodstva 3,22

Delovni čas 3,20

Stil vodenja 3,20

Izobraževanje 3,18

Sindikati 3,15

Zavzetost za uspeh organizacije 3,07

Nagrajevanje 3,00

Razvoj kariere 2,94

Zadovoljstvo 2,87

Najslabše ocenjeni sklopi

/

Graf 28: Prikaz razporeditve odgovorov – Celjska regija



Ocene trditev, ki odstopajo od ocen sklopov

V Celjski regiji ni opaziti večjih odstopanj med ocenami sklopov in ocenami posameznih trditev znotraj sklopov.

6.1.2.5 Podravska regija

Najboljše ocenjeni sklopi

/

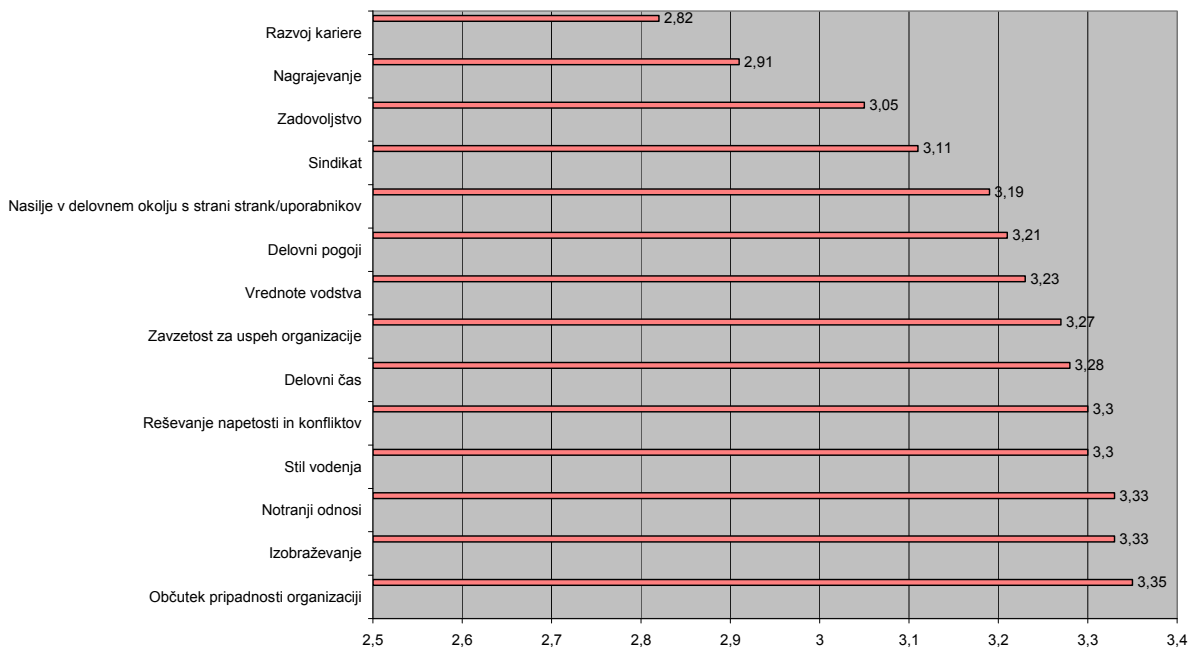
Srednje ocenjeni sklopi

Občutek pripadnosti organizaciji	3,35
Izobraževanje	3,33
Notranji odnosi	3,33
Stil vodenja	3,30
Reševanje napetosti in konfliktov	3,30
Delovni čas	3,28
Zavzetost za uspeh organizacije	3,27
Vrednote vodstva	3,23
Delovni pogoji	3,21
Nasilje v delovnem okolju s strani strank/uporabnikov	3,19
Sindikati	3,11
Zadovoljstvo	3,05
Nagrajevanje	2,91
Razvoj kariere	2,82

Najslabše ocenjeni sklopi

/

Graf 29: Prikaz razporeditve odgovorov – Podravska regija



Ocene trditev, ki odstopajo od ocen sklopov

Sklop Nagrajevanje je ocenjen z oceno 2,91. Znotraj sklopa je trditev Zaposleni prejemamo plačo ustrezno izobrazbi in zahtevnosti dela ocenjena z oceno 2,41, kar je za 0,50 manj kot je ocenjen sklop.

Sklop Nasilje v delovnem okolju s strani strank/uporabnikov je ocenjen z oceno 3,19. Znotraj sklopa je trditev Spolno nasilje ni prisotno ocenjena z oceno 3,55, kar je za 0,36 več kot je ocenjen sklop.

Najboljše ocenjeni sklopi

Delovni čas	3,80
Reševanje napetosti in konfliktov	3,74
Izobraževanje	3,69
Zavzetost za uspeh organizacije	3,69
Notranji odnosi	3,69
Stil vodenja	3,66
Občutek pripadnosti organizaciji	3,66
Delovni pogoji	3,63
Sindikati	3,55
Vrednote vodstva	3,55

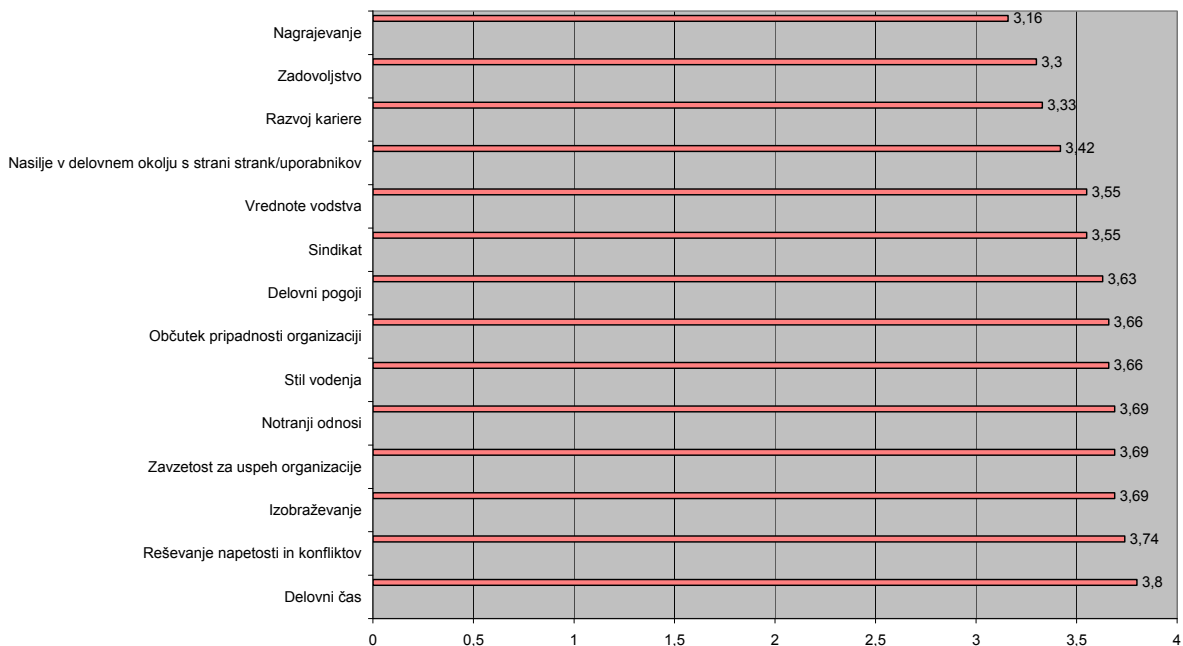
Srednje ocenjeni sklopi

Nasilje v delovnem okolju s strani strank/uporabnikov	3,42
Razvoj kariere	3,33
Zadovoljstvo	3,30
Nagrajevanje	3,16

Najslabše ocenjeni sklopi

/

Graf 30: Prikaz razporeditve odgovorov – Pomurska regija



Ocene trditev, ki odstopajo od ocen sklopov

Sklop Nagrajevanje je ocenjen z oceno 3,16. Znotraj sklopa je trditev Zaposleni prejemo plačo ustrezno izobrazbi in zahtevnosti dela ocenjena z oceno 2,44, kar je za 0,72 manj kot je ocenjen sklop.

Sklop Reševanje napetosti in konfliktov je ocenjen z oceno 3,74. Znotraj sklopa je trditev Konflikte med zaposlenimi rešujemo v skupno korist ocenjena z oceno 4,11, kar je za 0,37 več kot je ocenjen sklop.

Sklop Nasilje v delovnem okolju s strani strank/uporabnikov je ocenjen z oceno 3,42. Znotraj sklopa je trditev Spolno nasilje ni prisotno ocenjena z oceno 4,34, kar je za 0,92 več kot je ocenjen sklop.

Sklop Zadovoljstvo je ocenjen z oceno 3,30. Znotraj sklopa je trditev Zadovoljen sem s plačilom za delo ocenjena z oceno 2,88, kar je za 0,42 manj kot je ocenjen sklop.

Najboljše ocenjeni sklopi

Delovni pogoji	3,62
Razvoj kariere	3,59
Sindikati	3,56
Stil vodenja	3,53

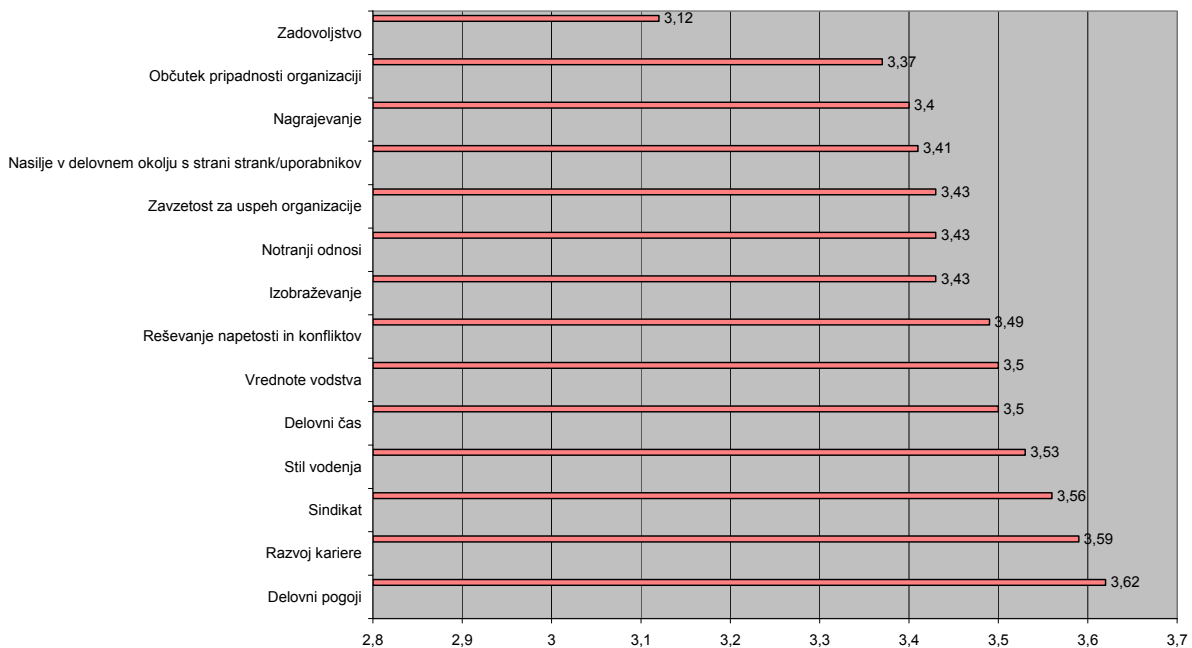
Srednje ocenjeni sklopi

Delovni čas	3,50
Vrednote vodstva	3,50
Reševanje napetosti in konfliktov	3,49
Izobraževanje	3,43
Notranji odnosi	3,43
Zavzetost za uspeh organizacije	3,43
Nasilje v delovnem okolju s strani strank/uporabnikov	3,41
Nagrajevanje	3,40
Občutek pripadnosti organizaciji	3,37
Zadovoljstvo	3,12

Najslabše ocenjeni sklopi

/

Graf 31: Prikaz razporeditve odgovorov – Koroška regija



Ocene trditev, ki odstopajo od ocen sklopov

Sklop Nagrajevanje je ocenjen z oceno 3,40. Znotraj sklopa je trditev Zaposleni prejemamo plačo ustrezno izobrazbi in zahtevnosti dela ocenjena z oceno 2,87, kar je za 0,53 manj kot je ocenjen sklop.

Sklop Reševanje napetosti in konfliktov je ocenjen z oceno 3,49. Znotraj sklopa sta trditvi Konflikti med zaposlenimi so redki in Konflikti med zaposlenimi in strankami/uporabniki so redki ocenjeni z oceno 3,85, kar je za 0,36 več kot je ocenjen sklop.

Sklop Zadovoljstvo je ocenjen z oceno 3,12. Znotraj sklopa je trditev Zadovoljen sem s plačilom za delo ocenjena z oceno 2,75, kar je za 0,37 manj kot je ocenjen sklop.

6.1.2.8 Gorenjska regija

Najboljše ocenjeni sklopi

Občutek pripadnosti organizaciji	4,00
Nasilje v delovnem okolju s strani strank/uporabnikov	3,88
Zavzetost za uspeh organizacije	3,84
Reševanje napetosti in konfliktov	3,83
Notranji odnosi	3,81
Izobraževanje	3,75
Delovni pogoji	3,69
Stil vodenja	3,65
Zadovoljstvo	3,62
Delovni čas	3,55

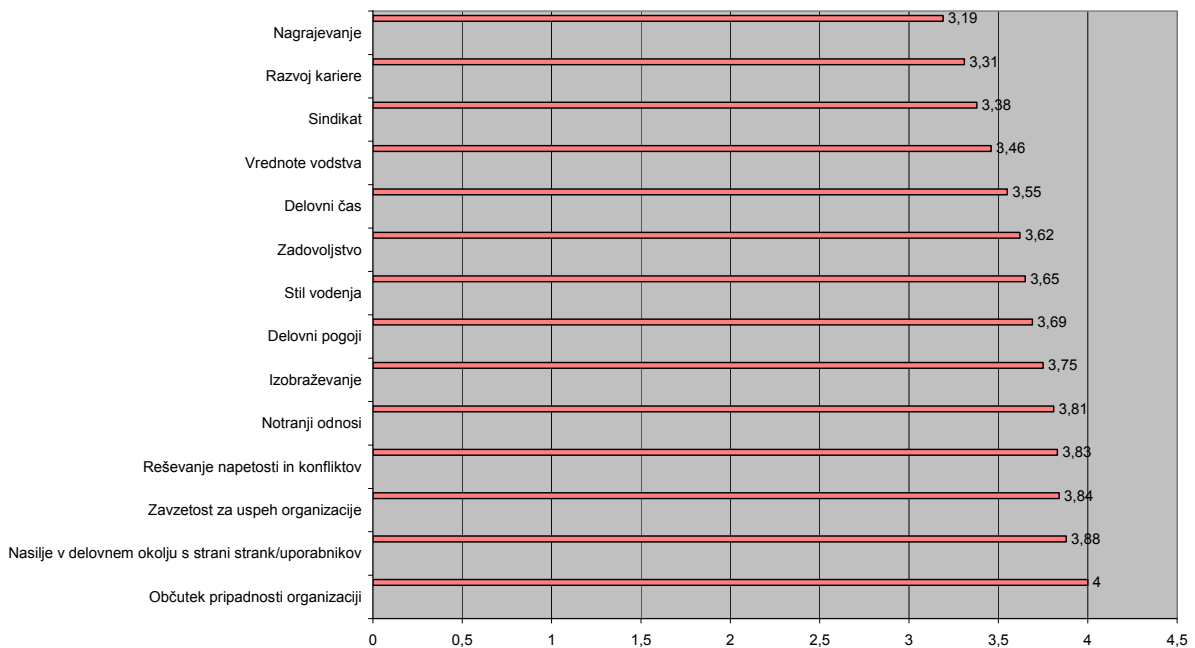
Srednje ocenjeni sklopi

Vrednote vodstva	3,46
Sindikati	3,38
Razvoj kariere	3,31
Nagrajevanje	3,19

Najslabše ocenjeni sklopi

/

Graf 32: Prikaz razporeditve odgovorov – Gorenjska regija



Ocene trditev, ki odstopajo od ocen sklopov

Sklop Nagrajevanje je ocenjen z oceno 3,19. Znotraj sklopa je trditev Zaposleni prejemo plačo ustrezno izobrazbi in zahtevnosti dela ocenjena z oceno 2,77, kar je za 0,42 manj kot je ocenjen sklop.

Sklop Sindikat je ocenjen z oceno 3,38. Znotraj sklopa sta trditvi Sindikat je primerna oblika organiziranosti za doseganje in ohranjanje pravic zaposlenih in Sindikat promovira stroko ocenjeni z oceno 3,69, kar je za 0,31 več kot je ocenjen sklop. Znotraj istega sklopa sta trditvi Vloga sindikata v naši organizaciji je jasna in Sindikat ima v naši organizaciji pomembno vlogo ocenjeni z oceno 3,08, kar je za 0,30 manj kot je ocenjen sklop.

Sklop Vrednote vodstva je ocenjen z oceno 3,46. Znotraj sklopa je trditev Vrednota direktorja je zadovoljstvo strank/uporabnikov ocenjena z oceno 4,08 kar je za 0,62 več kot je ocenjen sklop. Znotraj istega sklopa je trditev Vrednote direktorja so primerljive vrednotam zaposlenih ocenjena z oceno 3,08, kar je za 0,38 manj kot je ocenjen sklop.

Sklop Zadovoljstvo je ocenjen z oceno 3,62. Znotraj sklopa je trditev Zadovoljen sem z delom, ki ga opravljam ocenjena z oceno 4,00, kar je za 0,38 več kot je ocenjen sklop. Znotraj istega sklopa je trditev Zadovoljen sem s plačilom za delo ocenjena z oceno 3,08, kar je za 0,54 manj kot je

ocenjen sklop.

6.1.2.9 Dolenjsko-belokranjska regija

Najboljše ocenjeni sklopi

Nasilje v delovnem okolju s strani strank/uporabnikov	3,94
Izobraževanje	3,54
Stil vodenja	3,51

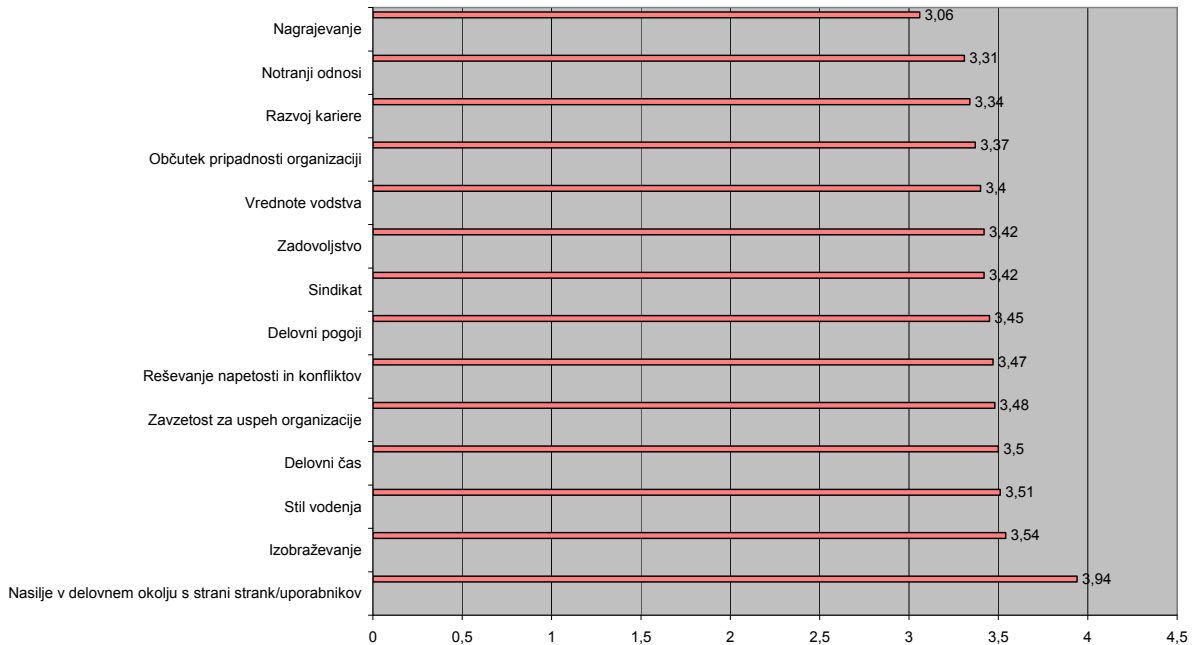
Srednje ocenjeni sklopi

Delovni čas	3,50
Zavzetost za uspeh organizacije	3,48
Reševanje napetosti in konfliktov	3,47
Delovni pogoji	3,45
Sindikati	3,42
Zadovoljstvo	3,42
Vrednote vodstva	3,40
Občutek pripadnosti organizaciji	3,37
Razvoj kariere	3,34
Notranji odnosi	3,31
Nagrajevanje	3,06

Najslabše ocenjeni sklopi

/

Graf 33: Prikaz razporeditve odgovorov – Dolenjsko-belokranjska regija



Ocene trditev, ki odstopajo od ocen sklopov

Sklop Nagrajevanje je ocenjen z oceno 3,06. Znotraj sklopa je trditev Zaposleni prejemo plačo ustrezno izobrazbi in zahtevnosti dela ocenjena z oceno 2,62, kar je za 0,44 manj kot je ocenjen sklop.

Sklop Delovni pogoji je ocenjen z oceno 3,45. Znotraj sklopa je trditev Prostori organizacije so primerni za dejavnost centra za socialno delo ocenjena z oceno 3,87, kar je za 0,42 več kot je ocenjen sklop.

Sklop Stil vodenja je ocenjen z oceno 3,51. Znotraj sklopa je trditev Direktor vzpodbuja samostojnost pri delu ocenjena z oceno 3,87, kar je za 0,36 več kot je ocenjen sklop.

Sklop Sindikat je ocenjen z oceno 3,42. Znotraj sklopa je trditev Sindikat je primerna oblika organiziranosti za doseganje in ohranjanje pravic zaposlenih ocenjena z oceno 3,87, kar je za 0,45 več kot je ocenjen sklop.

Sklop Vrednote vodstva je ocenjen z oceno 3,40. Znotraj sklopa je trditev Vrednota direktorja je zadovoljstvo strank/uporabnikov ocenjena z oceno 3,87 kar je za 0,47 več kot je ocenjen sklop.

Sklop Reševanje napetosti in konfliktov je ocenjen z oceno 3,47. Znotraj sklopa je trditev

Konflikti med zaposlenimi so redki ocenjena z oceno 3,94, kar je za 0,47 več kot je ocenjen sklop. Znotraj istega sklopa je trditev Konflikti med zaposlenimi in strankami/uporabniki so redki ocenjena z oceno 3,81 kar je za 0,34 več kot je ocenjen sklop.

Sklop notranji odnosi je ocenjen z oceno 3,31. Znotraj sklopa je trditev V naši organizaciji cenimo delo vseh zaposlenih ocenjena z oceno 3,75, kar je za 0,44 več kot je ocenjen sklop.

Sklop Zadovoljstvo je ocenjen z oceno 3,42. Znotraj sklopa je trditev Zadovoljen sem s plačilom za delo ocenjena z oceno 2,94, kar je za 0,48 manj kot je ocenjen sklop.

6.1.2.10 Posavska regija

Najboljše ocenjeni sklopi

Razvoj kariere	4,31
Izobraževanje	4,19
Delovni čas	4,06
Nasilje v delovnem okolju s strani strank/uporabnikov	4,00
Reševanje napetosti in konfliktov	3,65
Notranji odnosi	3,65
Občutek pripadnosti organizaciji	3,55

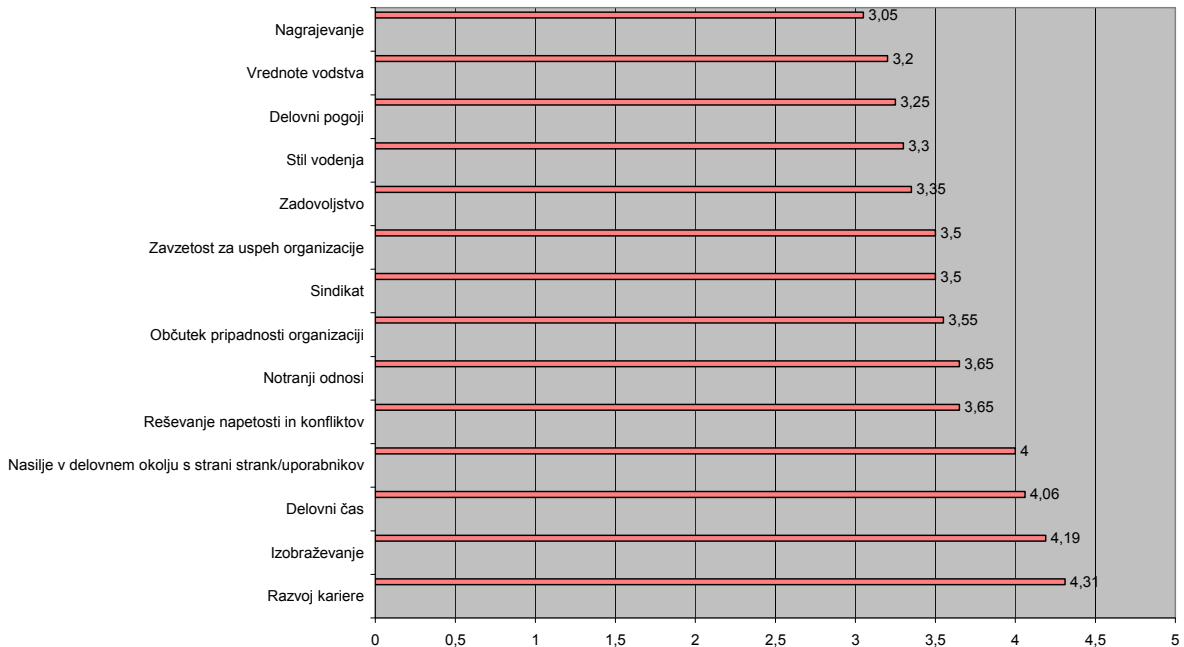
Srednje ocenjeni sklopi

Sindikati	3,50
Zavzetost za uspeh organizacije	3,50
Zadovoljstvo	3,35
Stil vodenja	3,30
Delovni pogoji	3,25
Vrednote vodstva	3,20
Nagrajevanje	3,05

Najslabše ocenjeni sklopi

/

Graf 34: Prikaz razporeditve odgovorov – Posavska regija



Ocene trditev, ki odstopajo od ocen sklopov

Sklop Nagrajevanje je ocenjen z oceno 3,05. Znotraj sklopa je trditev Zaposleni prejemo plačo ustrezno izobrazbi in zahtevnosti dela ocenjena z oceno 2,20, kar je za 0,85 manj kot je ocenjen sklop. Znotraj istega sklopa sta trditvi Razmerja med plačami zaposlenih so ustrezna in Kriteriji za nagrajevanje so jasni in pregledni ocenjeni z oceno 3,40, kar je za 0,35 več kot je ocenjen sklop.

Sklop Razvoj kariere je ocenjen z oceno 4,31. Znotraj sklopa sta trditvi Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje in Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim ocenjeni z oceno 4,75, kar je za 0,44 več kot je ocenjen sklop. Znotraj istega sklopa je trditev Izobrazba in delovne izkušnje mi omogočajo enostavno menjavo zaposlitve ocenjena z oceno 3,75, kar je za 0,56 manj kot je ocenjen sklop.

Sklop izobraževanje je ocenjen z oceno 4,19. Znotraj sklopa je trditev Zaposleni smo vzpodbujani k stalnemu izobraževanju in usposabljanju ocenjena z oceno 4,75, kar je za 0,56 več kot je ocenjen sklop. Znotraj istega sklopa sta trditvi Med zaposlenimi je velik interes za izobraževanje in usposabljanje in Izobraževanje in usposabljanje pozitivno vplivata na kakovost

dela ocenjeni z oceno 3,75, kar je za 0,44 manj kot je ocenjen sklop.

Sklop delovni čas je ocenjen z oceno 4,06. Znotraj sklopa je trditev Delovni čas mi ustreza ocenjena z oceno 4,50, kar je za 0,44 več kot je ocenjen sklop.

Sklop delovni pogoji je ocenjen z oceno 3,25. Znotraj sklopa je trditev Za varnost zaposlenih je dobro poskrbljeno ocenjena z oceno 2,60, kar je za 0,65 manj kot je ocenjen sklop.

Sklop Vrednote vodstva je ocenjen z oceno 3,20. Znotraj sklopa je trditev Vrednota direktorja je zadovoljstvo strank/uporabnikov ocenjena z oceno 3,80 kar je za 0,60 več kot je ocenjen sklop. Znotraj istega sklopa je trditev Direktor svoje vrednote prenaša na zaposlene ocenjena z oceno 2,60, kar je za 0,60 manj kot je ocenjen sklop.

Sklop Reševanje napetosti in konfliktov je ocenjen z oceno 3,65. Znotraj sklopa sta trditvi Konflikti med zaposlenimi so redki in Konflikti med zaposlenimi in strankami/uporabniki so redki ocenjeni z oceno 4,20, kar je za 0,55 več kot je ocenjen sklop.

Sklop Notranji odnosi je ocenjen z oceno 3,65. Znotraj sklopa je trditev V naši organizaciji cenimo delo vseh zaposlenih ocenjena z oceno 4,20, kar je za 0,55 več kot je ocenjen sklop.

Sklop Občutek pripadnosti organizaciji je ocenjen z oceno 3,55. Znotraj sklopa je trditev Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej ocenjena z oceno 4,20, kar je za 0,65 več kot je ocenjen sklop.

Sklop Zavzetost za uspeh organizacije je ocenjen z oceno 3,50. Znotraj sklopa je trditev Zaposleni se čutimo odgovorne za uspeh organizacije in si zanj prizadevamo ocenjena z oceno 4,00 kar ja za 0,50 več kot je ocenjen sklop.

Sklop Nasilje v delovnem okolju s strani strank/uporabnikov je ocenjen z oceno 4,00. Znotraj sklopa je trditev Verbalno nasilje ni prisotno ocenjena z oceno 3,60, kar je za 0,40 manj kot je ocenjen sklop.

Sklop Zadovoljstvo je ocenjen z oceno 3,35. Znotraj sklopa je trditev Zadovoljen sem s plačilom za delo ocenjena z oceno 2,80, kar je za 0,55 manj kot je ocenjen sklop.

6.1.2.11 Obalno kraška regija

Najboljše ocenjeni sklopi

Nasilje v delovnem okolju s strani strank/uporabnikov	4,15
Izobraževanje	3,95
Notranji odnosi	3,80
Stil vodenja	3,77
Delovni čas	3,72
Občutek pripadnosti organizaciji	3,72
Reševanje napetosti in konfliktov	3,62
Zavzetost za uspeh organizacije	3,60
Sindikati	3,57
Delovni pogoji	3,55
Vrednote vodstva	3,52

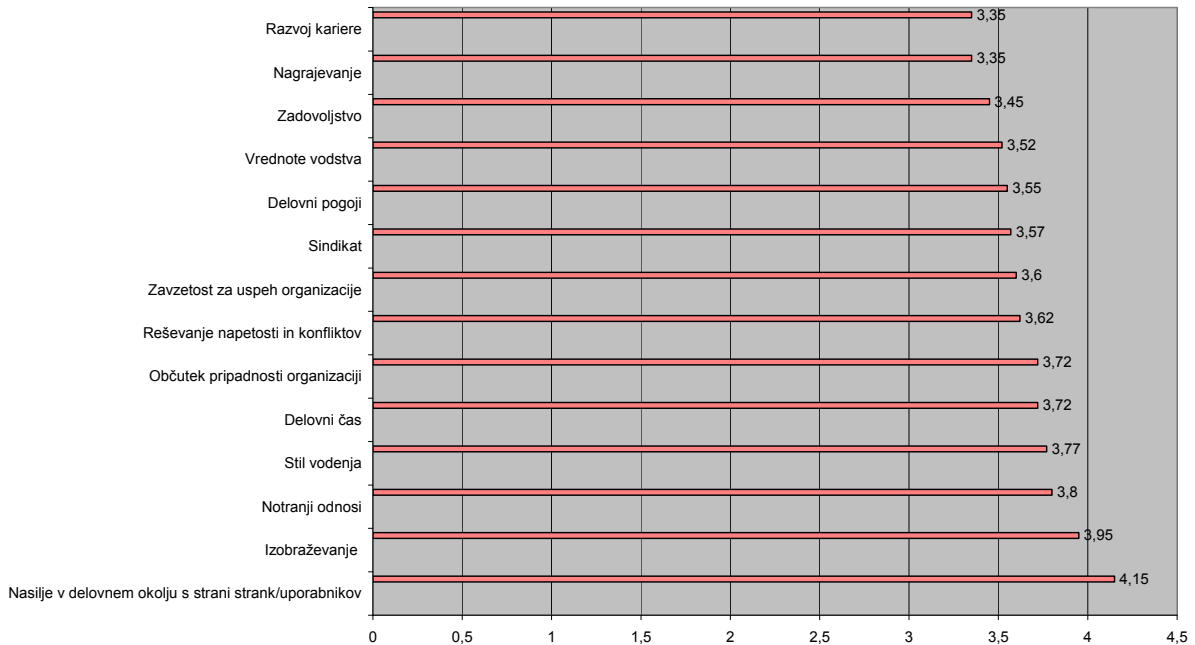
Srednje ocenjeni sklopi

Zadovoljstvo	3,45
Nagrajevanje	3,35
Razvoj kariere	3,35

Najslabše ocenjeni sklopi

/

Graf 35: Prikaz razporeditve odgovorov – Obalno kraška regija



Ocene trditev, ki odstopajo od ocen sklopov

Sklop Nagrajevanje je ocenjen z oceno 3,35. Znotraj sklopa je trditev Zaposleni prejemo plačo ustrezno izobrazbi in zahtevnosti dela ocenjena z oceno 2,60, kar je za 0,75 manj kot je ocenjen sklop.

Sklop Razvoj kariere je ocenjen z oceno 3,35. Znotraj sklopa je trditev Izobrazba in delovne izkušnje mi omogočajo enostavno menjavo zaposlitve ocenjena z oceno 2,90, kar je za 0,45 manj kot je ocenjen sklop.

Sklop izobraževanje je ocenjen z oceno 3,95. Znotraj sklopa je trditev Zaposleni smo vzpodbujani k stalnemu izobraževanju in usposabljanju ocenjena z oceno 4,70, kar je za 0,75 več kot je ocenjen sklop. Znotraj istega sklopa je trditev Izobraževanje in usposabljanje v celoti plača organizacija ocenjena z oceno 3,50, kar je za 0,45 manj kot je ocenjen sklop.

Sklop delovni čas je ocenjen z oceno 3,72. Znotraj sklopa je trditev Delovni čas mi ustreza ocenjena z oceno 4,30, kar je za 0,58 več kot je ocenjen sklop. Znotraj istega sklopa je trditev Vse naloge in zadolžitve uspešno opraviti znotraj delovnega časa ocenjena z oceno 3,30, kar je za 0,42 manj kot je ocenjen sklop.

Sklop delovni pogoji je ocenjen z oceno 3,55. Znotraj sklopa je trditev Za varnost zaposlenih je dobro poskrbljeno ocenjena z oceno 2,80, kar je za 0,75 manj kot je ocenjen sklop.

Sklop Sindikat je ocenjen z oceno 3,57. Znotraj sklopa je trditev Sindikat je primerna oblika organiziranosti za doseganje in ohranjanje pravic zaposlenih ocenjena z oceno 4,30, kar je za 0,73 več kot je ocenjen sklop. Znotraj istega sklopa je trditev Vloga sindikata v naši organizaciji je jasna ocenjena z oceno 3,20, kar je za 0,37 manj kot je ocenjen sklop. Znotraj istega sklopa je trditev Sindikat ima v naši organizaciji pomembno vlogo ocenjena z oceno 3,00, kar je za 0,57 manj kot je ocenjen sklop.

Sklop Vrednote vodstva je ocenjen z oceno 3,52. Znotraj sklopa je trditev Vrednota direktorja je zadovoljstvo strank/uporabnikov ocenjena z oceno 4,30 kar je za 0,78 več kot je ocenjen sklop. Znotraj istega sklopa je trditev Direktor svoje vrednote prenaša na zaposlene ocenjena z oceno 3,10, kar je za 0,42 manj kot je ocenjen sklop.

Sklop Reševanje napetosti in konfliktov je ocenjen z oceno 3,62. Znotraj sklopa je trditev Konflikti med zaposlenimi so redki ocenjena z oceno 4,00, kar je za 0,38 več kot je ocenjen sklop. Znotraj istega sklopa je trditev Konflikti med zaposlenimi in strankami/uporabniki so redki ocenjena z oceno 4,10 kar je za 0,48 več kot je ocenjen sklop.

Sklop Občutek pripadnosti organizaciji je ocenjen z oceno 3,72. Znotraj sklopa je trditev Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej ocenjena z oceno 4,10, kar je za 0,38 več kot je ocenjen sklop.

Sklop Nasilje v delovnem okolju s strani strank/uporabnikov je ocenjen z oceno 4,15. Znotraj sklopa je trditev Verbalno nasilje ni prisotno ocenjena z oceno 3,50, kar je za 0,65 manj kot je ocenjen sklop. Znotraj istega sklopa je trditev Grožnje niso prisotne ocenjena z oceno 4,50, kar je za 0,35 več kot je ocenjen sklop.

Sklop Zadovoljstvo je ocenjen z oceno 3,45. Znotraj sklopa je trditev Zadovoljen sem z delom, ki ga opravljam ocenjena z oceno 3,80, kar je za 0,35 več kot je ocenjen sklop. Znotraj istega sklopa je trditev Zadovoljen sem s plačilom za delo ocenjena z oceno 2,90, kar je za 0,55 manj kot je ocenjen sklop.

6.1.2.12 Goriška regija

Najboljše ocenjeni sklopi

Nasilje v delovnem okolju s strani strank/uporabnikov	3,85
Reševanje napetosti in konfliktov	3,82
Občutek pripadnosti organizaciji	3,77
Zavzetost za uspeh organizacije	3,77
Izobraževanje	3,75
Notranji odnosi	3,75
Delovni čas	3,62
Sindikati	3,57
Vrednote vodstva	3,57

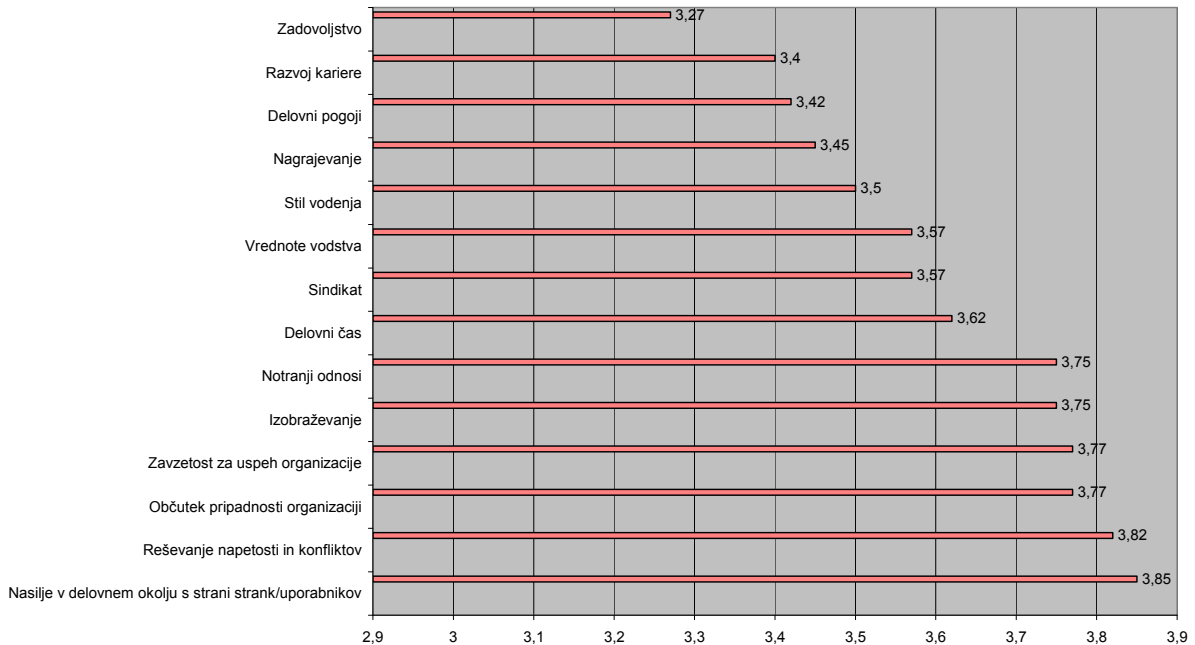
Srednje ocenjeni sklopi

Stil vodenja	3,50
Nagrajevanje	3,45
Delovni pogoji	3,42
Razvoj kariere	3,40
Zadovoljstvo	3,27

Najslabše ocenjeni sklopi

/

Graf 36: Prikaz razporeditve odgovorov – Goriška regija



Ocene trditev, ki odstopajo od ocen sklopov

Sklop Nagrajevanje je ocenjen z oceno 3,45. Znotraj sklopa je trditev Zaposleni prejemo plačo ustrezno izobrazbi in zahtevnosti dela ocenjena z oceno 2,90, kar je za 0,55 manj kot je ocenjen sklop.

Sklop Razvoj kariere je ocenjen z oceno 3,40. Znotraj sklopa je trditev Izobrazba in delovne izkušnje mi omogočajo enostavno menjavo zaposlitve ocenjena z oceno 2,90, kar je za 0,50 manj kot je ocenjen sklop.

Sklop izobraževanje je ocenjen z oceno 3,75. Znotraj sklopa je trditev Zaposleni smo vzpodbujani k stalnemu izobraževanju in usposabljanju ocenjena z oceno 4,10, kar je za 0,35 več kot je ocenjen sklop. Znotraj istega sklopa je trditev Izobraževanje in usposabljanje v celoti plača organizacija ocenjena z oceno 3,10, kar je za 0,65 manj kot je ocenjen sklop.

Sklop Delovni pogoji je ocenjen z oceno 3,42. Znotraj sklopa je trditev Za varnost zaposlenih je dobro poskrbljeno ocenjena z oceno 2,90, kar je za 0,52 manj kot je ocenjen sklop.

Sklop Sindikat je ocenjen z oceno 3,57. Znotraj sklopa je trditev Sindikat je primerna oblika organiziranosti za doseganje in ohranjanje pravic zaposlenih ocenjena z oceno 4,40, kar je za 0,83

več kot je ocenjen sklop. Znotraj istega sklopa je trditev Sindikat promovira stroko ocenjena z oceno 4,10, kar je za 0,53 več kot je ocenjen sklop. Znotraj istega sklopa sta trditvi Vloga sindikata v naši organizaciji je jasna in Sindikat ima v naši organizaciji pomembno vlogo ocenjeni z oceno 2,90, kar je za 0,67 manj kot je ocenjen sklop.

Sklop Vrednote vodstva je ocenjen z oceno 3,57. Znotraj sklopa je trditev Vrednota direktorja je zadovoljstvo strank/uporabnikov ocenjena z oceno 4,20 kar je za 0,63 več kot je ocenjen sklop. Znotraj istega sklopa je trditev Direktor svoje vrednote prenaša na zaposlene ocenjena z oceno 3,20, kar je za 0,37 manj kot je ocenjen sklop.

Sklop Reševanje napetosti in konfliktov je ocenjen z oceno 3,82. Znotraj sklopa sta trditvi Konflikti med zaposlenimi so redki in Konflikti med zaposlenimi in strankami/uporabniki so redki ocenjeni z oceno 4,20, kar je za 0,38 več kot je ocenjen sklop.

Sklop Zadovoljstvo je ocenjen z oceno 3,27. Znotraj sklopa je trditev Zadovoljen sem s plačilom za delo ocenjena z oceno 2,90, kar je za 0,37 manj kot je ocenjen sklop.

6.2 Prikaz ugotovljenih ocen posameznih trditev in sklopov na nivoju Republike Slovenije

V prilogi J so na nivoju Republike Slovenije predstavljene povprečne ocene vsake od 60-h trditev, kot tudi vsakega od 14-ih posameznih sklopov. Prikaz predstavlja povprečno oceno seštevka vseh 12-ih koordinacij.

6.2.1 Prikaz ugotovljenih ocen posameznih trditev na nivoju Republike Slovenije

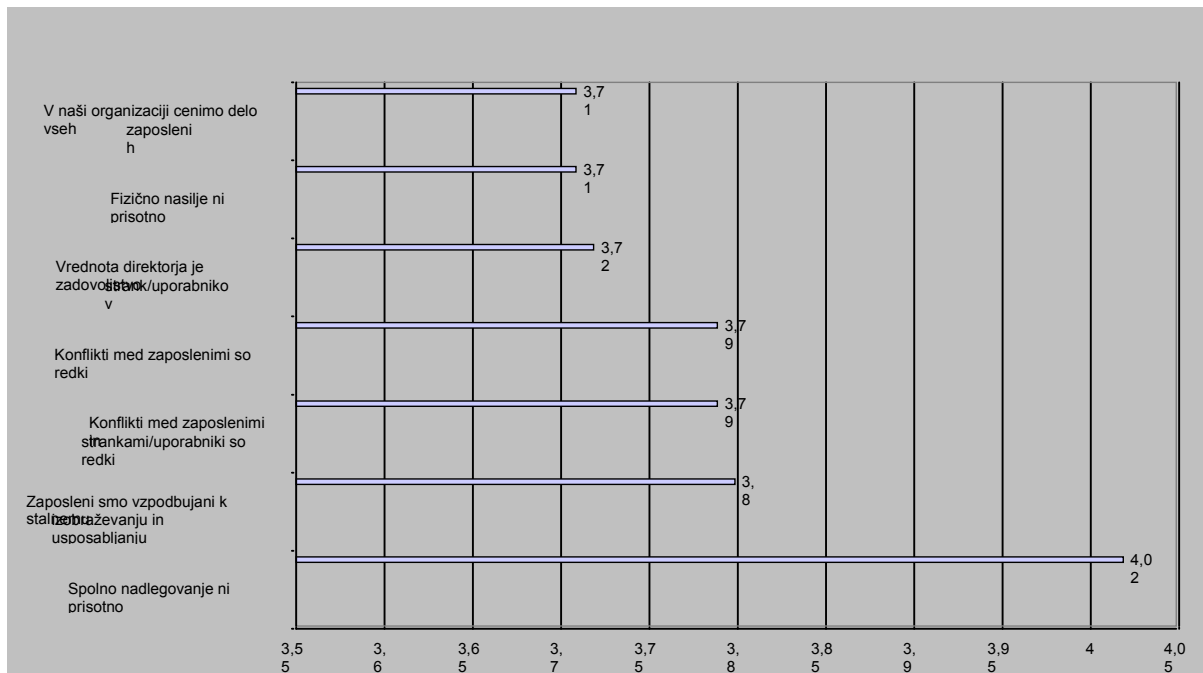
Predstavljene so samo najboljše in najslabše ocenjene trditve. In sicer ocene, ki opazno odstopajo od povprečne ocene organizacijske klime na nivoju Republike Slovenije.

Ugotovljena povprečna ocena organizacijske klime na nivoju Republike Slovenije je 3,45.

Najboljše so ocenjene sledeče trditve:

Spolno nadlegovanje ni prisotno.	4,02
Zaposleni smo vzpodbujani k stalnemu izobraževanju in usposabljanju.	3,80
Konflikti med zaposlenimi in strankami/uporabniki so redki.	3,79
Konflikti med zaposlenimi so redki.	3,79
Vrednota direktorja je zadovoljstvo strank/uporabnikov.	3,72
Fizično nasilje ni prisotno.	3,71
V naši organizaciji cenimo delo vseh zaposlenih.	3,71

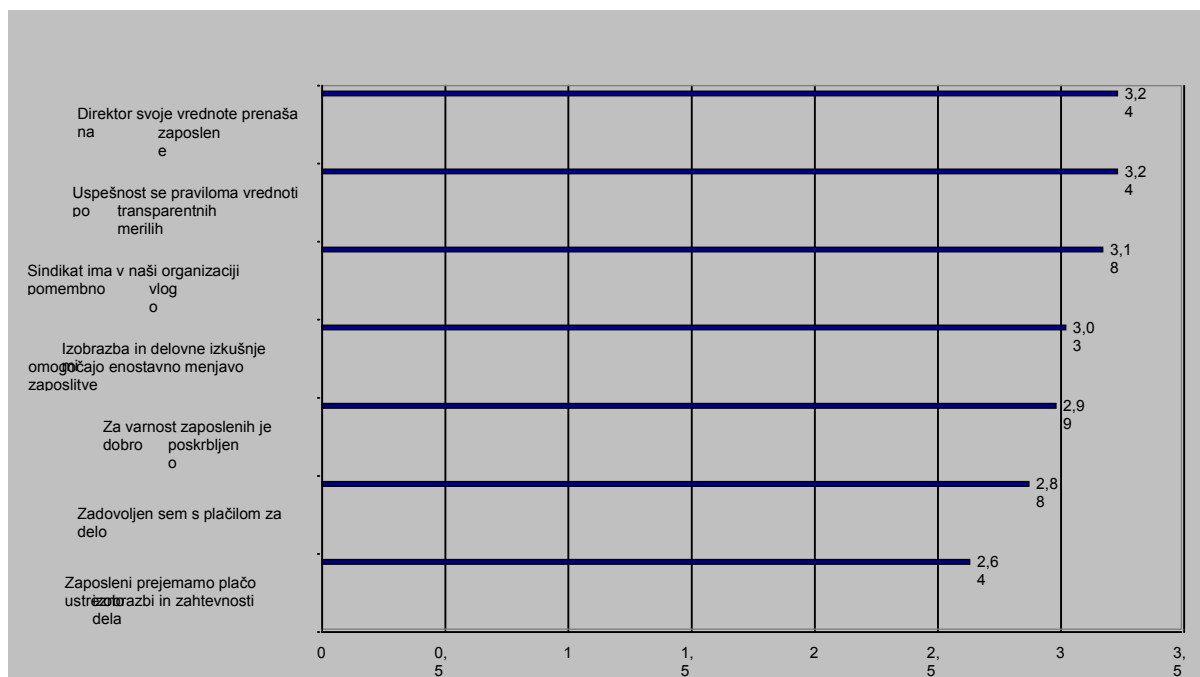
Graf 37: Najboljše ocenjene kategorije na nivoju Republike Slovenije



Najslabše so ocenjene sledeče trditve:

Zaposleni prejemamo plačo ustrezno izobrazbi in zahtevnosti dela.	2,64
Zadovoljen sem s plačilom za delo.	2,88
Za varnost zaposlenih je dobro poskrbljeno.	2,99
Izobrazba in delovne izkušnje mi omogočajo enostavno menjavo zaposlitve.	3,03
Sindikata ima v naši organizaciji pomembno vlogo.	3,18
Uspešnost se praviloma vrednoti po transparentnih merilih.	3,24
Direktor svoje vrednote prenaša na zaposlene.	3,24

Graf 38: Najslabše ocenjene kategorije na nivoju Republike Slovenije



6.2.2 Prikaz ugotovljenih ocen posameznih sklopov na nivoju Republike Slovenije

Prikaz razporeditve odgovorov na nivoju Republike Slovenije od najboljše do najslabše ocenjenih sklopov.

Najboljše ocenjeni sklopi

Nasilje v delovnem okolju s strani strank/uporabnikov	3,64
Reševanje napetosti in konfliktov	3,61
Izobraževanje	3,60
Delovni čas	3,57
Notranji odnosi	3,55
Občutek pripadnosti organizaciji	3,54
Zavzetost za uspeh organizacije	3,52

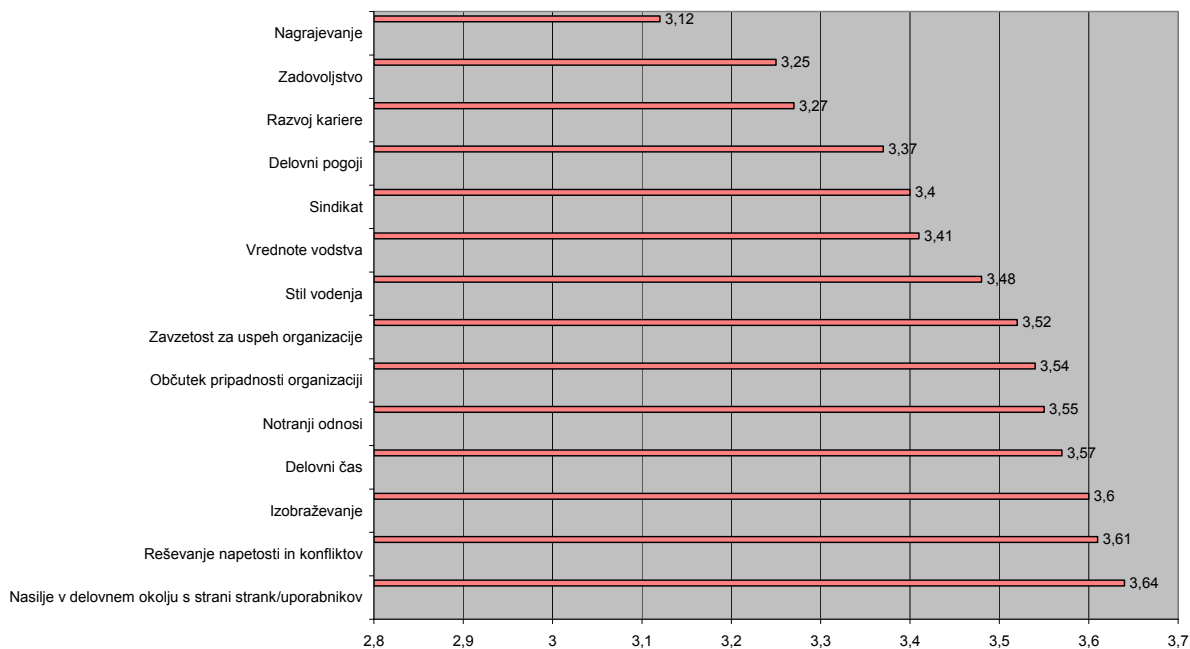
Srednje ocenjeni sklopi

Stil vodenja	3,48
Vrednote vodstva	3,41
Sindikatski delovni pogoji	3,40
Delovni pogoji	3,37
Razvoj kariere	3,27
Zadovoljstvo	3,25
Nagrajevanje	3,12

Najslabše ocenjeni sklopi

/

Graf 39: Prikaz razporeditve odgovorov na nivoju Republike Slovenije



Ocene trditev, ki odstopajo od ocen sklopov

Sklop Nagrajevanje je ocenjen z oceno 3,12. Znotraj sklopa je trditev Zaposleni prejemamo plačo ustrezno izobrazbi in zahtevnosti dela ocenjena z oceno 2,64, kar je za 0,48 manj kot je ocenjen sklop.

Sklop Delovni pogoji je ocenjen z oceno 3,37. Znotraj sklopa je trditev Za varnost zaposlenih je dobro poskrbljeno ocenjena z oceno 2,99, kar je za 0,38 manj kot je ocenjen sklop.

Sklop Nasilje v delovnem okolju s strani strank/uporabnikov je ocenjen z oceno 3,64. Znotraj sklopa je trditev Spolno nadlegovanje ni prisotno ocenjena z oceno 4,02, kar je za 0,38 več kot je ocenjen sklop.

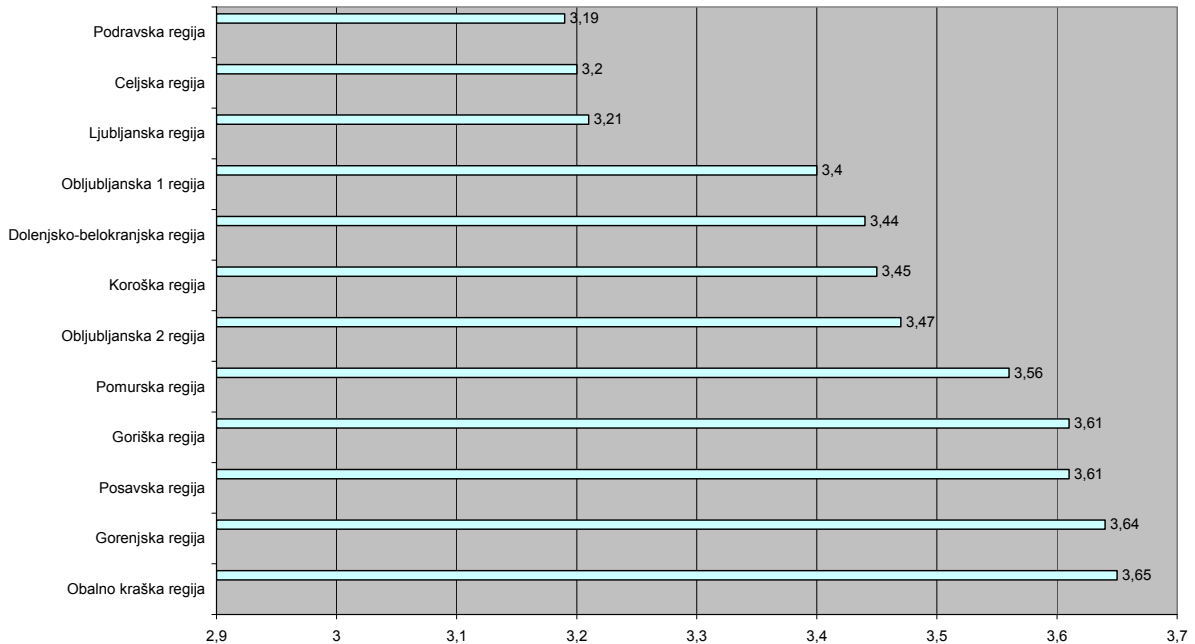
Sklop Zadovoljstvo je ocenjen z oceno 3,25. Znotraj sklopa je trditev Zadovoljen sem s plačilom za delo cenjena z oceno 2,88, kar je za 0,37 manj kot je ocenjen sklop.

6.3 Prikaz povprečnih ocen organizacijske klime po posameznih koordinacijah in povprečno na nivoju Republike Slovenije

6.3.1 Prikaz povprečnih ocen organizacijske klime po posameznih koordinacijah od najboljše do najslabše ocene

Obalno kraška regija	3,65
Gorenjska regija	3,64
Posavska regija	3,61
Goriška regija	3,61
Pomurska regija	3,56
Obljubljanska 2 regija	3,47
Koroška regija	3,45
Dolenjsko-belokranjska regija	3,44
Obljubljanska 1 regija	3,40
Ljubljanska regija	3,21
Celjska regija	3,20
Podravska regija	3,19

Graf 40: Prikaz povprečnih ocen organizacijske klime po posameznih koordinacijah od najboljše do najslabše ocene



6.3.2 Povprečna ocena organizacijske klime na nivoju Republike Slovenije

Povprečna ocena organizacijske klime na nivoju Republike Slovenije, upošteva povprečne ocene posameznih 12-ih koordinacij je 3,45.

Upošteva predhodno delitev organizacijske klime na 3 kategorije (najboljše, srednje in najslabše ocenjene kategorije) ocena 3,45 sodi med srednje ocenjene kategorije, ki so ocenjene od 2,51 do 3,50.

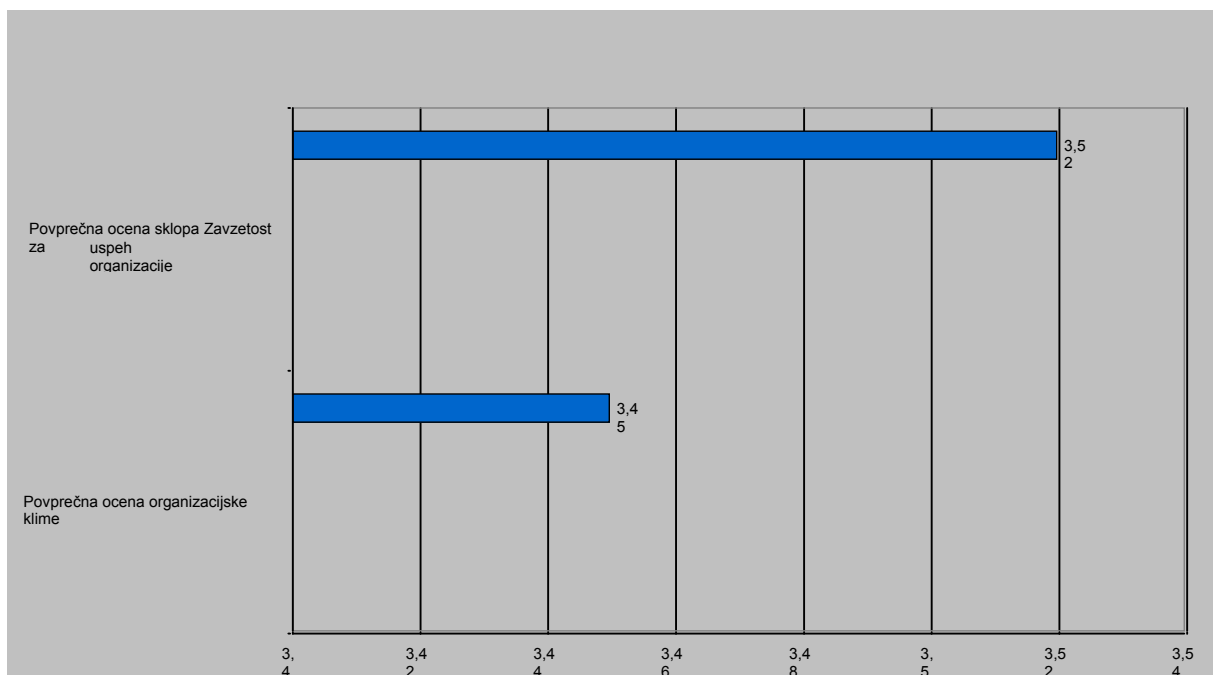
Dobljena povprečna ocena 3,45 je zelo blizu najboljše ocenjenih kategorij, do katerih ji manjka le 0,06 - kajti najboljše ocenjene kategorije so ocenjene od 3,51 do 5,00.

- 7 Preverjanje temeljnih tez
- 7.1 Opisno preverjanje tez
- 7.1.1 Prva teza
Dobra organizacijska klima vzpostavlja pogoje za uspešnost organizacije!
- 7.1.1.1 Preverjanje teze na nivoju Republike Slovenije

Povprečna ocena organizacijske klime na nivoju Republike Slovenije je 3,45 kar sodi med srednje ocenjene kategorije.

Povprečna ocena sklopa Zavzetost za uspeh organizacije je 3,52 kar sodi med najboljše ocenjene kategorije.

Graf 41: Primerjava povprečne organizacijske klime in povprečne ocene sklopa Zavzetost za uspeh organizacije – na nivoju Republike Slovenije



To pomeni, da je ob dobro ocenjeni organizacijski klimi, sklop Zavzetost za uspeh organizacije ocenjen še bolje. Dobra organizacijska klima se je tako odrazila v sklopu Zavzetost za uspeh organizacije.

Znotraj sklopa Zavzetost za uspeh organizacije je najbolje ocenjena trditev Zaposleni se čutimo odgovorne za uspeh organizacije in si zanj prizadevamo – ocena 3,65.

Sledi trditev Vsak posameznik vpliva na uspeh organizacije – ocena 3,52.

Nekoliko slabše je ocenjena trditev Zaposleni smo pripravljeni vložiti dodaten napor kadar delo to zahteva – ocena 3,48.

Najslabše ocenjena je trditev Naša organizacija je uspešna – ocena 3,43.

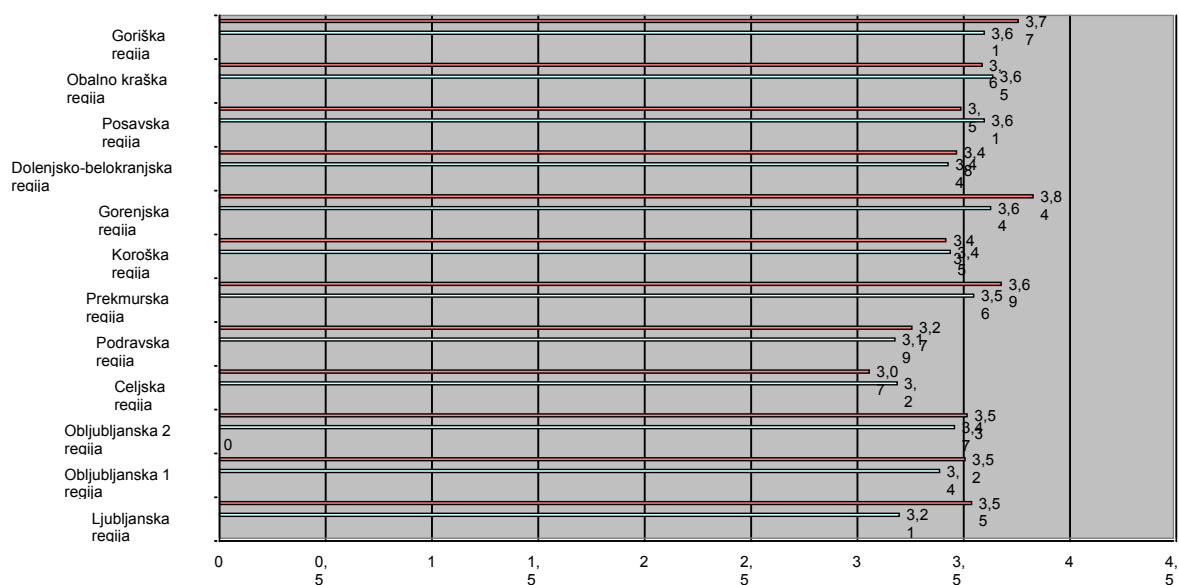
7.1.1.2 Preverjanje teze po posameznih koordinacijah

	Povprečna oseba organizacijske klime	Povprečna ocena sklopa Zavzetost za uspeh organizacije
Ljubljanska regija	3,21	3,55
Obljubljanska 1 regija	3,40	3,52
Obljubljanska 2 regija	3,47	3,53
Celjska regija	3,20	3,07
Podravska regija	3,19	3,27
Pomurska regija	3,56	3,69
Koroška regija	3,45	3,43
Gorenjska regija	3,64	3,84
Dolenjsko-belokranjska regija	3,44	3,48
Posavska regija	3,61	3,50
Obalno kraška regija	3,65	3,60
Goriška regija	3,61	3,77

Povprečna ocena organizacijske klime po posameznih koordinacijah izkazuje dobro organizacijsko klimo, saj je najnižja ocena organizacijske klime 3,19, kar sodi med dobro organizacijsko klimo.

V vseh koordinacijah (razen štirih) je sklop Zavzetost za uspeh organizacije ocenjen boljše kot je ocenjena organizacijska klima. In tudi pri treh od teh štirih koordinacij je sklop Zavzetost za uspeh organizacije ocenjen le malenkost slabše kot je ocenjena organizacijska klima.

Graf 42: Primerjava povprečne organizacijske klime in povprečne ocene sklopa Zavzetost za uspeh organizacije – po posameznih koordinacijah



7.1.1.3 Potrditev oz. zavrnitev teze

Dobljena povprečna ocena organizacijske klime tako na nivoju Republike Slovenije, kot tudi po posameznih koordinacijah ni nikjer nižja od 3,19. Ob pripravljanju vprašalnika sem izhajal iz predpostavke, da bodo dobljeni rezultati (ocene organizacijske klime) razporejeni v tri skupine.

Tako bo glede na dobljeni rezultat posamezna skupina predstavljala:

- slabo,
- dobro oz.
- najboljšo organizacijsko klimo.

Dobljene ocene 3,19 in več, vse sodijo v dobro organizacijsko klimo.

To pomeni da tezo »Dobra organizacijska klima vzpostavlja pogoje za uspešnost organizacije!«, lahko potrdim, saj je v veliki večini koordinacij sklop Zavzetost za uspeh organizacije ob že tako dobro ocenjeni organizacijski klimi, ocenjen še boljše.

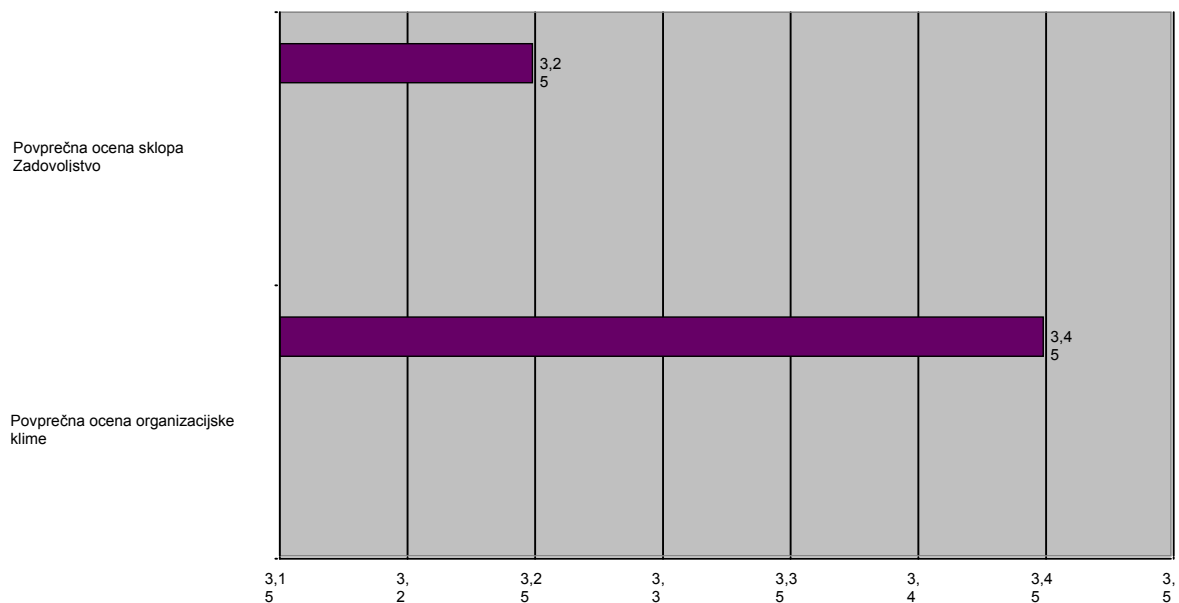
7.1.2 Druga teza Organizacijska klima vpliva na zadovoljstvo zaposlenih!

7.1.2.1 Preverjanje teze na nivoju Republike Slovenije

Povprečna ocena organizacijske klime na nivoju Republike Slovenije je 3,45 kar sodi med srednje ocenjene kategorije.

Povprečna ocena sklopa Zadovoljstvo je 3,25 kar sodi med srednje ocenjene kategorije.

Graf 43: Primerjava povprečne ocene organizacijske klime in povprečne ocene sklopa Zadovoljstvo – na nivoju Republike Slovenije



To pomeni, da je ob dobro ocenjeni organizacijski klimi, sklop Zadovoljstvo sicer tudi dobro ocenjen, vendar vseeno slabše kot je ocenjena organizacijska klima.

K takšni oceni je najbolj pripomogla trditev Zadovoljen sem s plačilom za delo z oceno 2,88, kar je za 0,37 slabše kot je ocenjen sklop.

Sklepati je torej mogoče, da se dobra organizacijska klima odraža v zadovoljstvu zaposlenih, vendar ne v tolikšni meri kot bi se lahko, če bi bila trditev Zadovoljen sem s plačilom za delo ocenjena vsaj s takšno oceno, kot so ocenjene ostale trditve sklopa Zadovoljstvo.

Znotraj sklopa Zadovoljstvo je najboljše ocenjena trditev Zadovoljen sem z delom, ki ga opravljam - ocena 3,47.

Sledi trditev Zadovoljen sem s pogoji dela – ocena 3,34.

Nekoliko slabše je ocenjena trditev Zadovoljen sem s tem kako je organizacija vodena – ocena 3,31.

Najslabše ocenjena je trditev Zadovoljen sem s plačilom za delo – ocena 2,88.

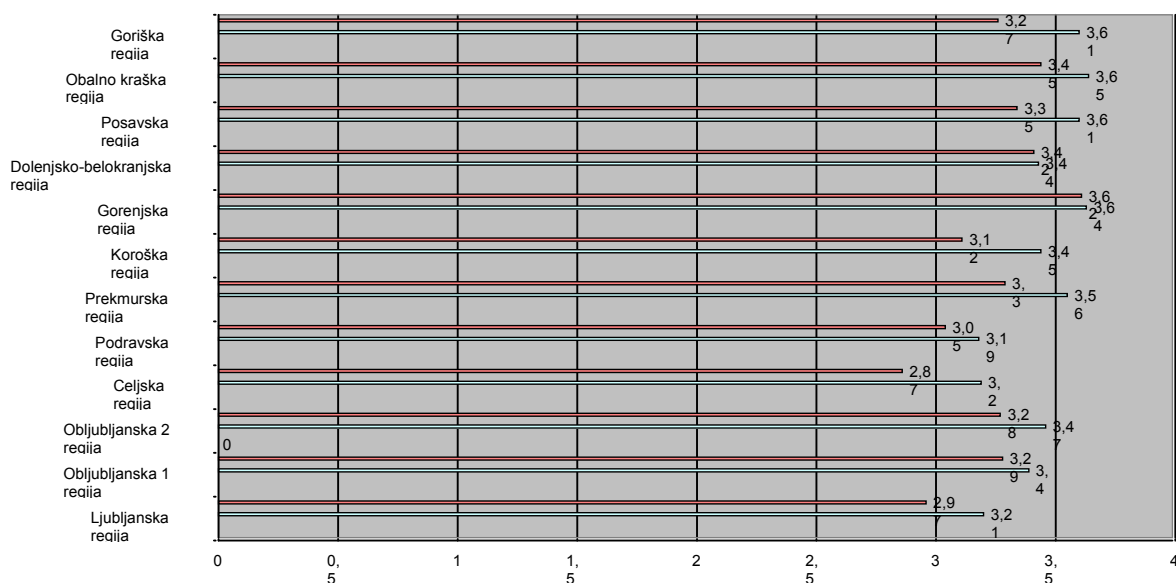
7.1.2.2 Preverjanje teze po posameznih koordinacijah

	Povprečna ocena organizacijske klime	Povprečna ocena sklopa Zadovoljstvo
Ljubljanska regija	3,21	2,97
Obljubljanska 1 regija	3,40	3,29
Obljubljanska 2 regija	3,47	3,28
Celjska regija	3,20	2,87
Podravska regija	3,19	3,05
Pomurska regija	3,56	3,30
Koroška regija	3,45	3,12
Gorenjska regija	3,64	3,62
Dolenjsko-belokranjska regija	3,44	3,42
Posavska regija	3,61	3,35
Obalno kraška regija	3,65	3,45
Goriška regija	3,61	3,27

V vseh 12ih koordinacijah je povprečna ocena organizacijske klime bolj ocenjena kot je ocenjen sklop Zadovoljstvo. Vendar je tudi povprečna ocena Sklopa zadovoljstvo v vseh koordinacijah (razen v dveh) ocenjena z oceno 3,05 in več kar predstavlja dobro oceno.

Na nižje ocene sklopa Zadovoljstvo, najbolj vplivajo slabe ocene trditve Zadovoljen sem s plačilom za delo.

Graf 44: Primerjava povprečne ocene organizacijske klime in povprečne ocene sklopa Zadovoljstvo – po posameznih koordinacijah



7.1.2.3 Potrditev oz. zavrnitev teze

Povprečna ocena sklopa Zadovoljstvo je le v dveh koordinacijah nižja od 3,05. To pomeni, da sklop Zadovoljstvo s povprečno oceno 3,25 sodi v dobro ocenjene kategorije. Najnižja povprečna ocena organizacijske klime ni v nobeni od koordinacij nižja od 3,19, kar ravno tako sodi med dobro ocenjene kategorije.

Ob relativno dobro ocenjeni organizacijski klimi, je zadovoljstvo sicer še vedno ocenjeno dobro, vendar vseeno v vseh koordinacijah ocenjeno slabše kot je ocenjena organizacijska klima.

Tako lahko tezo »Organizacijska klima vpliva na zadovoljstvo zaposlenih!«, potrdim le delno. V

petih koordinacijah je bila namreč organizacijska klima ocenjena z oceno, ki sodi med najboljše ocenjene kategorije, vendar povprečna ocena sklopa Zadovoljstvo, v teh istih koordinacijah ni sledila povprečni oceni organizacijske klime.

7.1.3 Tretja teza
Vodstvena struktura odločilno vpliva na organizacijsko klimo znotraj posameznega centra za socialno delo!

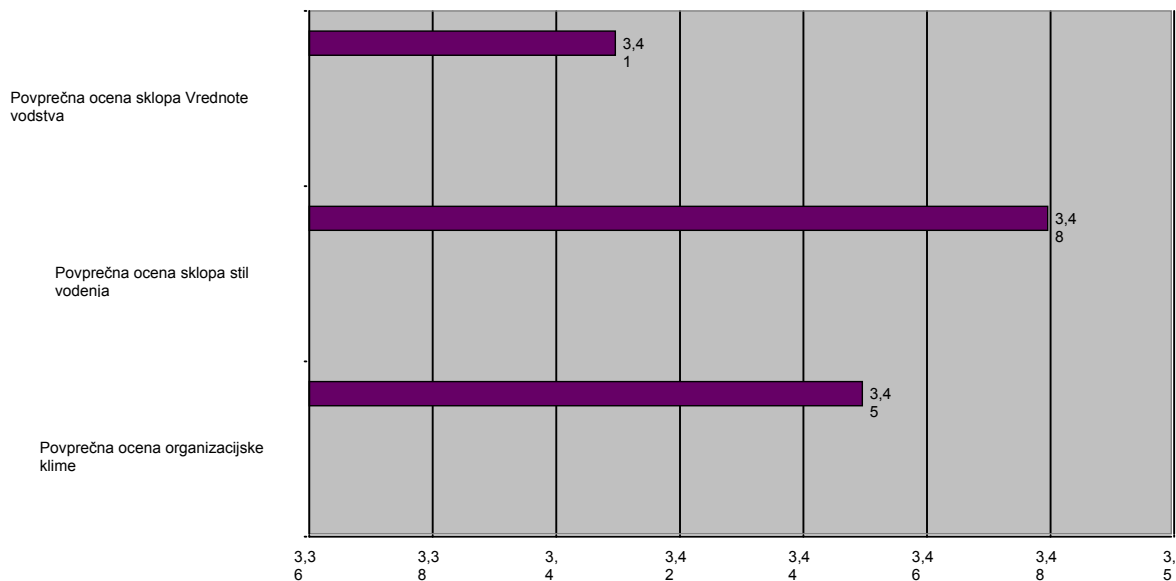
7.1.3.1 Preverjanje teze na nivoju Republike Slovenije

Povprečna ocena organizacijske klime na nivoju Republike Slovenije 3,45 kar sodi med srednje ocenjene kategorije.

Povprečna ocena sklopa Stil vodenja je 3,48 kar sodi med srednje ocenjene kategorije.

Povprečna ocena sklopa Vrednote vodstva je 3,41 kar sodi med srednje ocenjene kategorije.

Graf 45: Primerjava povprečne ocene organizacijske klime in povprečne ocene sklopov Stil vodenja in Vrednote vodstva – na nivoju Republike Slovenije



To pomeni, da je ob dobro ocenjeni organizacijski klimi, sklop Stil vodenja ocenjen še malenkost bolje, kot je ocenjena organizacijska klima. Tako je mogoče ugotoviti, da dobra ocena sklopa Stil vodenja skoraj sovпада z oceno organizacijske klime.

Znotraj sklopa Stil vodenja je najboljše ocenjena trditev Direktor vzpodbuja samostojnost pri delu - ocena 3,54.

Sledi trditev Direktor v zaposlenih vidi kompetentne strokovnjake – ocena 3,51.

Slabše je ocenjena trditev Direktor in zaposleni komuniciramo sproščeno in enakopravno - ocena 3,45.

Le nekoliko slabše je ocenjena trditev Direktor skrbi za obveščanje zaposlenih – ocena 3,44.

Sklop Vrednote vodstva je ob dobo ocenjeni organizacijski klimi ocenjen le nekoliko slabše, a še vseeno skoraj sovпада z oceno organizacijske klime

Znotraj sklopa Vrednote vodstva je najboljše ocenjena trditev Vrednota direktorja je zadovoljstvo strank/uporabnikov – ocena 3,72.

Sledi trditev Vrednota direktorja je zadovoljstvo zaposlenih – ocena 3,40.

Slabše je ocenjena trditev Vrednote direktorja so primerljive vrednotam zaposlenih - ocena 3,28.

Še slabše je ocenjena trditev Direktor svoje vrednote prenaša na zaposlene – ocena 3,24.

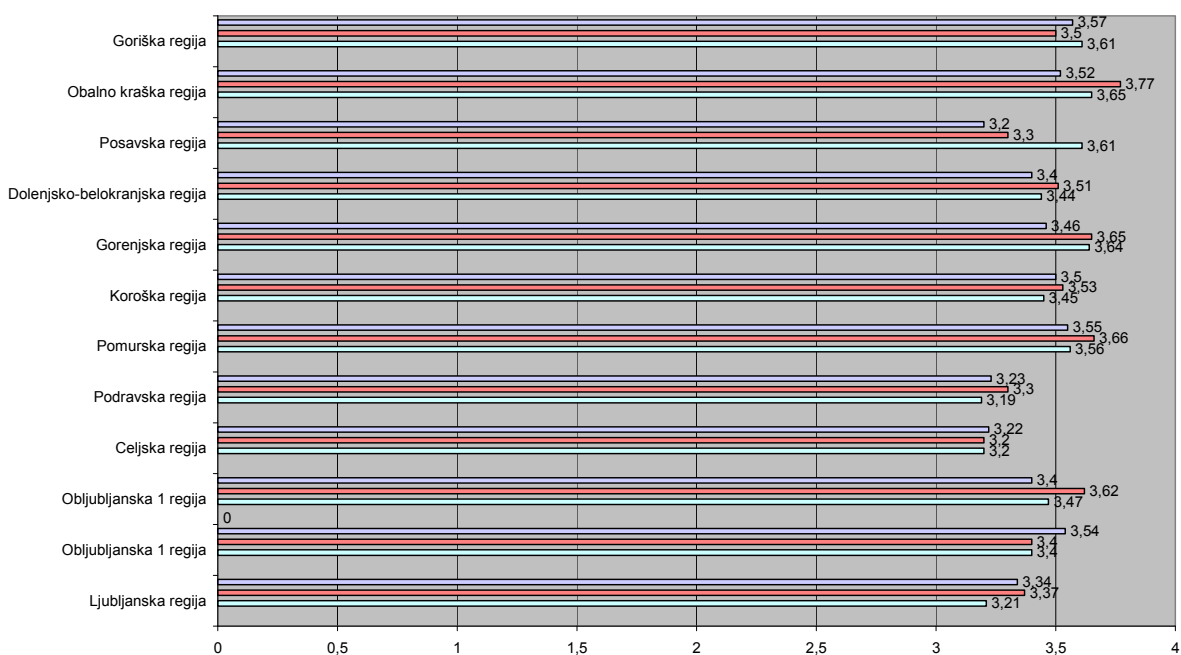
7.1.3.2 Preverjanje teze po posameznih koordinacijah

	Povprečna ocena organizacijske klime	Povprečna ocena sklopa Stil vodenja	Povprečna ocena sklopa Vrednote vodstva
Ljubljanska regija	3,21	3,37	3,34
Obljubljanska 1 regija	3,40	3,40	3,54
Obljubljanska 2 regija	3,47	3,62	3,40
Celjska regija	3,20	3,20	3,22

Podravska regija	3,19	3,30	3,23
Pomurska regija	3,56	3,66	3,55
Koroška regija	3,45	3,53	3,50
Gorenjska regija	3,64	3,65	3,46
Dolenjsko-belokranjska regija	3,44	3,51	3,40
Posavska regija	3,61	3,30	3,20
Obalno kraška regija	3,65	3,77	3,52
Goriška regija	3,61	3,50	3,57

Povprečne ocene sklopov Stil vodenja in Vrednote vodstva so v vseh 12-ih koordinacijah dobre in se odražajo v dobri organizacijski klimi.

Graf 46: Primerjava povprečne ocene organizacijske klime in povprečne ocene sklopov Stil vodenja in Vrednote vodstva – po posameznih koordinacijah



7.1.3.3 Potrditev oz. zavrnitev teze

Povprečna ocena sklopov Stil vodenja in Vrednote vodstva, v vseh koordinacijah sodi v dobro ocenjene kategorije. Kar nekaj povprečnih ocen obeh sklopov sodi v najboljše ocenjene kategorije. Podobno velja tudi za povprečne ocene organizacijske klime.

Tako lahko tezo »Vodstvena struktura odločilno vpliva na organizacijsko klimo znotraj posameznega centra za socialno delo!«, potrdim.

7.2 Statistično preverjanje tez

V nadaljevanju predstavljam odvisnost med

- organizacijsko klimo in pogoji za uspešnost organizacije
- organizacijsko klimo in zadovoljstvom zaposlenih in
- organizacijsko klimo in vodstveno strukturo.

Uporabil sem statistično metodo Hi-kvadrat. Ta metoda se pogosto uporablja kadar se želi preveriti ali se dejanske frekvence pomembno razlikujejo od teoretičnih frekvenc. Večje, ko so razlike, večja bo vrednost Hi-kvadrat. Hi-kvadrat bo enak nič le takrat, ko bodo vrednosti dejanskih in teoretičnih frekvenc enake.

Test Hi-kvadrat je metoda s katero se pokaže razlika med teoretičnimi in dejanskimi frekvencami.

V nadaljevanju predstavljam izračun Hi-kvadrat vsake temeljnih tez.

Podatke sem vnesel v stolpce in tabele.

Povprečna ocena organizacijske klime je dejanska frekvenca D1.

Povprečne ocene sklopov Zavzetost za uspeh organizacije, Zadovoljstvo zaposlenih, Stil vodenja in Vrednote vodstva, pa so dejanske frekvence D2.

Seštel sem vsote dejanskih frekvenc po vrsticah in stolpcih. Vsoto v stolpcu sem množil z vsoto v vrstici in produkt delil s seštevkom $D1+D2$. Tako sem dobil teoretične frekvence TF1 in TF2.

Nato sem izračunal razlike med dejanskimi in teoretičnimi frekvencami $D1 - TF1$ in $D2 - TF2$ ter razlike kvadriral.

Kvadrante sem delil s teoretičnimi frekvencami Kr/TF1 in Kr/TF2.

Seštevek kvocientov da Hi-kvadrat.

Izračun Hi-kvadrat predstavljam s tabelo za vsako od temeljnih tez v prilogi K.

Ugotovitve

Izračunani Hi kvadrat:

- prve teze »Dobra organizacijska klima vzpostavlja pogoje za uspešnost organizacije« je 0,0212
- druge teze »Organizacijska klima vpliva na zadovoljstvo zaposlenih« je 0,0208
- tretje teze »Vodstvena struktura odločilno vpliva na organizacijsko klimo znotraj posameznega centra za socialno delo« je za sklop stil vodenja 0,0276 in za sklop vrednote vodstva 0,2226.

Rezultati kažejo, da se pri vseh temeljnih tezah dejanske in teoretične frekvenčne porazdelitve vzorcev precej ujemajo.

In ker ima Hi-kvadrat vrednost nič le takrat, ko so vrednosti dejanskih in teoretičnih frekvenc enake, lahko ob ugotovljenih vrednostih Hi-kvadrat, TEZE:

- DOBRA ORGANIZACIJSKA KLIMA VPLIVA NA USPEŠNOST ORGANIZACIJE,
- ORGANIZACIJSKA KLIMA VPLIVA NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH IN
- VODSTVENA STRUKTURA ODLOČILNO VPLIVA NA ORGANIZACIJSKO KLIMO ZNOTRAJ POSAMEZNEGA CENTRA ZA SOCIALNO DELO

POTRDIM.

Klima v skupini je ozračje v katerem člani skupine delajo in sledijo skupnim ciljem. Klima ima svojo osnovo v čustvih, zato je hitro spremenljiva in težko obvladljiva. Dobra klima v skupini je podpora vodji, skupnim ciljem in ustvarjalni naboju za reševanje problemov. Dobra klima ne pomeni, da so vsi srečni in zadovoljni. Bolj je pomembno to, da so skupni cilji dovolj jasni vsem, da jih sprejemajo in da poznajo svoje sposobnosti in sposobnosti svojih sodelavcev. Vodja ima pri tem dejavno vlogo. (Ovsenik in Ambrož 2006: 194)

Tako že dolgo ne zadošča zgolj pošteno plačilo za dobro opravljeno delo. Potrebno je tudi, da se zaposleni pri delu dobro počutijo, da jim je delo v veselje, imajo ob tem ustrezne odnose z zaposlenimi (sodelovanje in ne tekmovanje) in da vodje vodijo organizacijo kot kompleksen sistem - tudi kot sistem, ki ga tvorijo zaposleni.

Vodilo vodstva organizacije je seveda še v naprej uspeh (kakor koli ga definiramo), medtem ko zaposleni niso nujno vedno usmerjeni v uspeh organizacije kot celote pač pa vsak zase skrbijo za visok standard lastnega opravljenega dela in s tem neobremenjeno prispevajo k uspehu organizacije. Da je to mogoče, morajo biti zaposlenim zagotovljeni vsaj osnovni materialni pogoji, da lahko občutijo pripadnost organizaciji. Na ta način delovni rezultati in uspehi zaposlenih, postanejo delovni rezultati in uspehi organizacije kot celote.

Takšni pogoji se ne ustvarijo sami od sebe. Nanje pomembno vplivajo vodstvo, tehnološki proces dela, kot tudi vsi zaposleni. So pa te lastnosti organizacije zelo kmalu opazne članom organizacije (zaposlenim). Nekatere so trajnejše in dokaj stabilne, druge so manj otipljive in pogosto težko opredeljive. Isaksen in Ekvall (2007) tako pravita, da tisto kar je v organizaciji globoko in stabilno lahko poimenujemo organizacijska kultura, medtem ko je organizacijsko klimo pogosto težko definirati. In četudi sta med seboj odvisni, je organizacijsko klimo potem ko jo enkrat spoznamo (tako, da jo izmerimo), lažje spremeniti. Na podlagi dobljenih rezultatov je mogoče ugotoviti na katerih področjih organizacijska klima ni dobra oz. je mogoče celo slaba. Na teh področjih je nato mogoče uvesti spremembe, ki naj izboljšajo organizacijsko klimo. Kjer se rezultati pokažejo kot dobri, imamo dobro priložnost vpogleda v nekaj kar je dobrega in te lastnosti prenesti tam kjer je klima slaba.

Opravljena raziskava je pokazala dobro organizacijsko klimo slovenskih centrov za socialno delo. Povprečna ocena organizacijske klime po posameznih koordinacijah, kot tudi na nivoju

Republike Slovenije je povsod višja od 3,00. Raziskava je bila namreč zastavljena tako, da ocena 3 predstavlja dobro organizacijsko klimo. Povprečna ocena iz raziskave je 3,45.

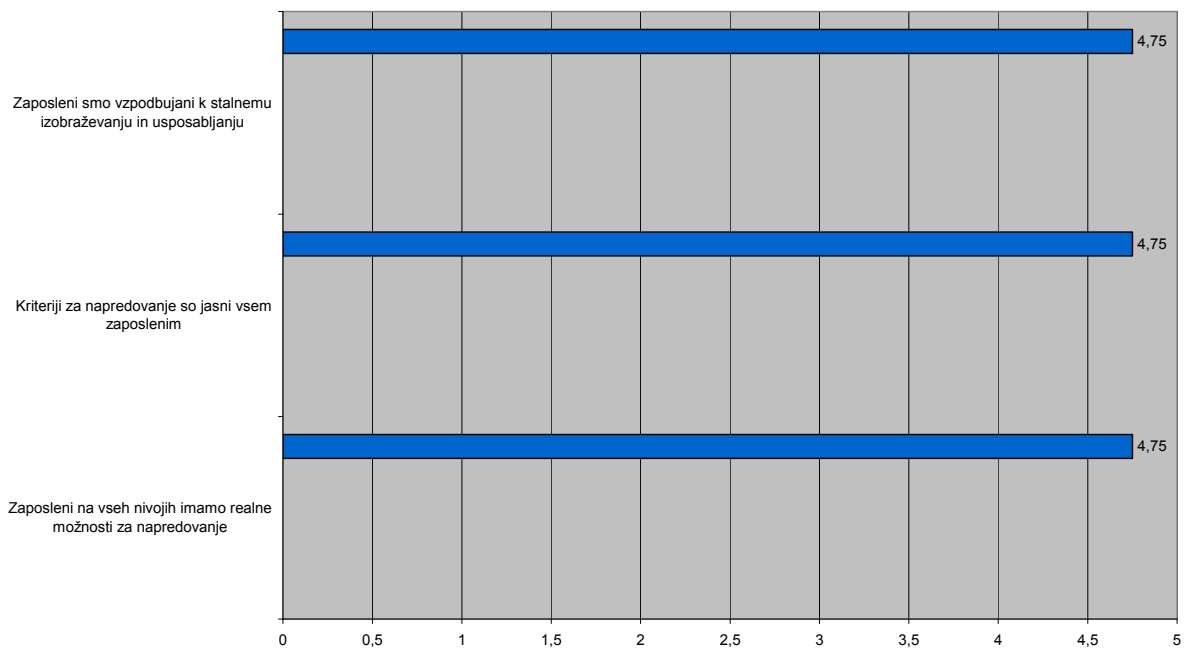
V nadaljevanju so predstavljene najboljše in najslabše ocenjene trditve ter največkrat najboljše in največkrat najslabše ocenjene trditve.

8.1 Najboljše in najslabše ocenjene trditve

Najboljše ocenjene trditve

Tri najboljše ocenjene trditve, upoštevaje vseh 12 koordinacij	Ocena
– Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje	4,75
– Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim	4,75
– Zaposleni smo vzpodbujani k stalnemu izobraževanju in usposabljanju	4,75

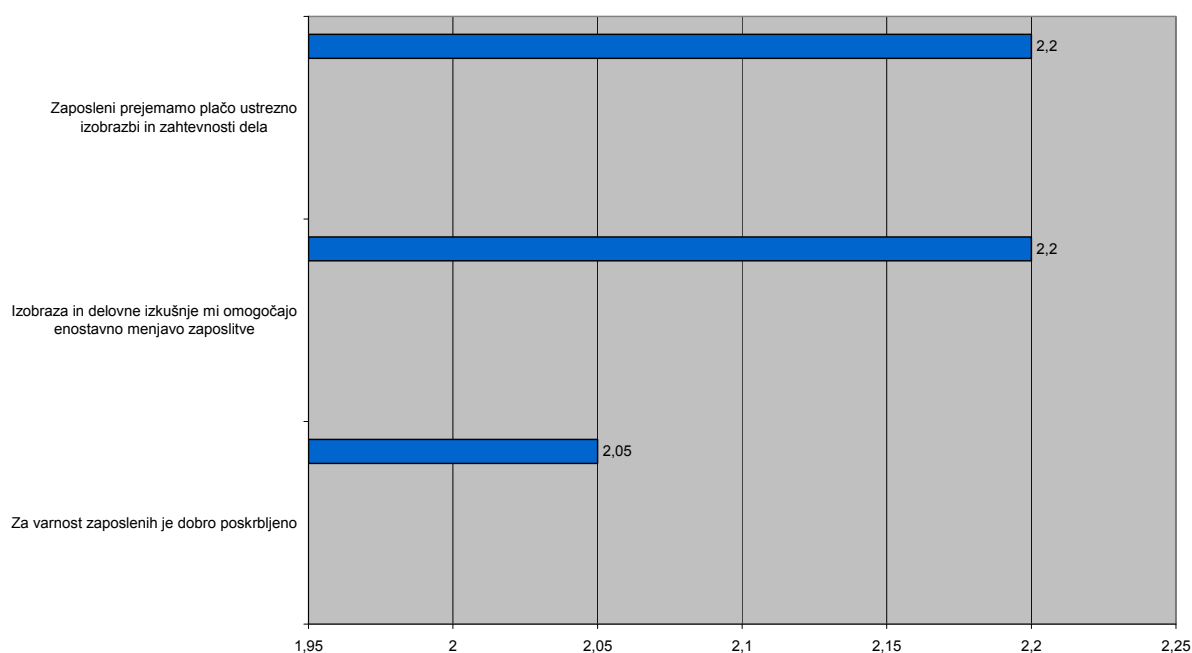
Graf 47: Najboljše ocenjene trditve



Najslabše ocenjene trditve

Tri najslabše ocenjene trditve, upoštevaje vseh 12 koordinacij:	Ocena
– Za varnost zaposlenih je dobro poskrbljeno	2,05
– Izobrazba in delovne izkušnje mi omogočajo enostavno menjavo zaposlitve	2,20
– Zaposleni prejemo plačo ustrezno izobrazbi in zahtevnosti dela	2,20

Graf 48: Najslabše ocenjene trditve



8.1.1 Komentar najboljše in najslabše ocenjenih trditvev

Najboljše ocenjene trditve sodijo na področja, ki morda za zaposlene niso najbolj pomembna. Najboljše so namreč ocenjene trditve, ki zadevajo možnost napredovanja in izobraževanja.

Sicer menim, da sta napredovanje in izobraževanje pomembni področji, vendar ni nujno, da najboljše ocene teh področij zaposlenim kar koli prinesejo.

Znotraj slovenskih centrov za socialno delo namreč možnosti za napredovanje praktično ni. Dejansko obstajajo trije nivoji zaposlenih: tehnično administrativni kadri, strokovni delavci in direktor. Na prvih dveh nivojih ločnico predstavlja izobrazba, medtem ko direktor navadno nima

višje izobrazbe kot strokovni delavci. Med nivoji tako ni realnih možnosti napredovanja, razen seveda napredovanje strokovnih delavcev na mesto direktorja, kar je podvrženo razpisu ob izteku mandata direktorja, kar se praviloma zgodi vsakih 5 let. Ker torej realno ni mogoče pričakovati množičnega prehoda zaposlenih na funkcijo direktorja, zaposlenim preostane zgolj napredovanje znotraj delovnega mesta, ki ga že zasedajo. Tu gre za napredovanje v plačilne razrede in strokovne nazive. V času anketiranja je bilo vprašanje tovrstnih napredovanj znotraj slovenskih centrov za socialno delo zelo aktualno, saj so glede teh vprašanj, ki rezultirajo v višji oz. nižji plači, ravno takrat potekala pogajanja med socialnimi partnerji.

A tudi na področju izobraževanja, kjer je trditev »Zaposleni smo vzpodbujani k stalnemu izobraževanju in usposabljanju« še posebej dobro ocenjena, to še ne pomeni, da je izobraževanje in usposabljanje zaposlenim tudi omogočeno v potrebnem obsegu. Samo vzpodbujanje k izobraževanju in usposabljanju še ni dovolj. Za to morajo biti zagotovljena sredstva. Udeležba na izobraževanjih in usposabljanjih zahteva znatna finančna sredstva za kotizacije, bivanje, prehrano, potne stroške in stroške gradiv. oz. materialov ter nenazadnje je tu odsotnost z dela za čas izobraževanja oz. usposabljanja. Tako so zaposleni pogosto primorani iskati cenejše in s tem tudi krajše oblike izobraževanja in usposabljanja in še to po možnosti v oz. vsaj blizu kraja zaposlitve.

Najslabše ocenjene trditve sodijo na področje varnosti, možnosti menjave zaposlitve in plačila za opravljeno delo. To so področja, za katera menim, da so najpomembnejša.

Varnost je predpogoj vsakega človekovega udejstvovanja, tako zasebnega kot poklicnega. In na slovenskih centrih za socialno delo je upošteva je podatke iz raziskave, za varnost zelo slabo poskrbljeno. Res je tudi, da je v zadnjih letih bilo kar nekaj napadov na zaposlene na slovenskih centrih za socialno delo - kar je morda vplivalo na slabšo oceno področja varnosti.

Raziskava je pokazala tudi, da zaposleni kot slabe ocenjujejo možnosti za menjavo zaposlitve. Morda je pomemben razlog v tem, da visokošolske ustanove, ki izobražujejo za poklice v socialnem delu že desetletja producirajo občutno več kadrov, kot jih je realno mogoče zaposliti. Zato je dobršnemu delu teh potencialnih kadrov cilj predvsem zaposlitev. Ko so že zaposleni na centru za socialno delo, zato niti ne premišljujejo o menjavi zaposlitve.

Raziskava je pokazala tudi slabo oceno ustreznosti plače, kar tudi ni nobeno presenečenje. Plače zaposlenih na slovenskih centrih za socialno delo so namreč že vrsto let močno podhranjene, kar

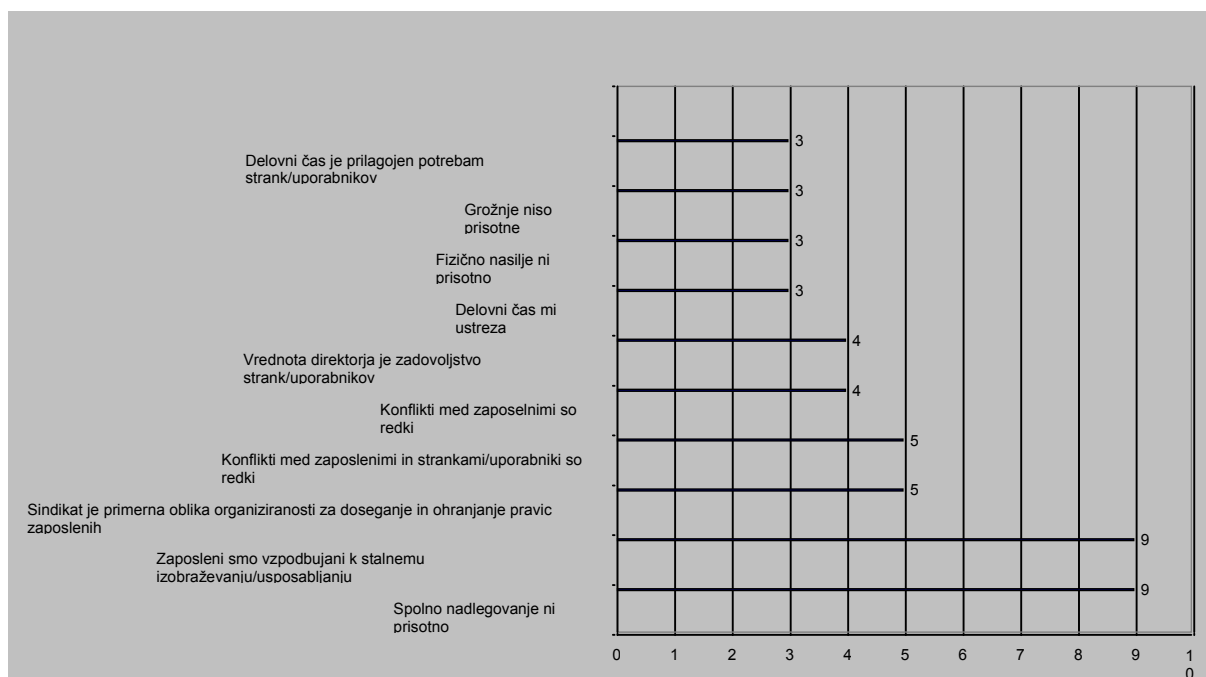
se je potrdilo tudi s tem, da bodo na podlagi dogovora med socialnimi partnerji plače zaposlenim na slovenskih centrih za socialno delo sedaj rasle hitreje, vse dokler se ne uskladijo s povprečjem plač javnega sektorja.

8.2 Največkrat najboljše in največkrat najslabše ocenjene trditve

Največkrat najboljše ocenjene trditve, upoštevaje vseh 12 koordinacij

Trditve	Število koordinacij v katerih je trditev bila dobro ocenjena
Spolno nadlegovanje ni prisotno	9
Zaposleni smo vzpodbujani k stalnemu izobraževanju in usposabljanju	9
Sindikati so primerna oblika organiziranosti za doseganje in ohranjanje pravic zaposlenih	5
Konflikti med zaposlenimi in strankami/uporabniki so redki	5
Konflikti med zaposlenimi so redki	4
Vrednota direktorja je zadovoljstvo strank/uporabnikov	4
Delovni čas mi ustreza	3
Fizično nasilje ni prisotno	3
Grožnje niso prisotne	3
Delovni čas je prilagojen potrebam strank/uporabnikov	3

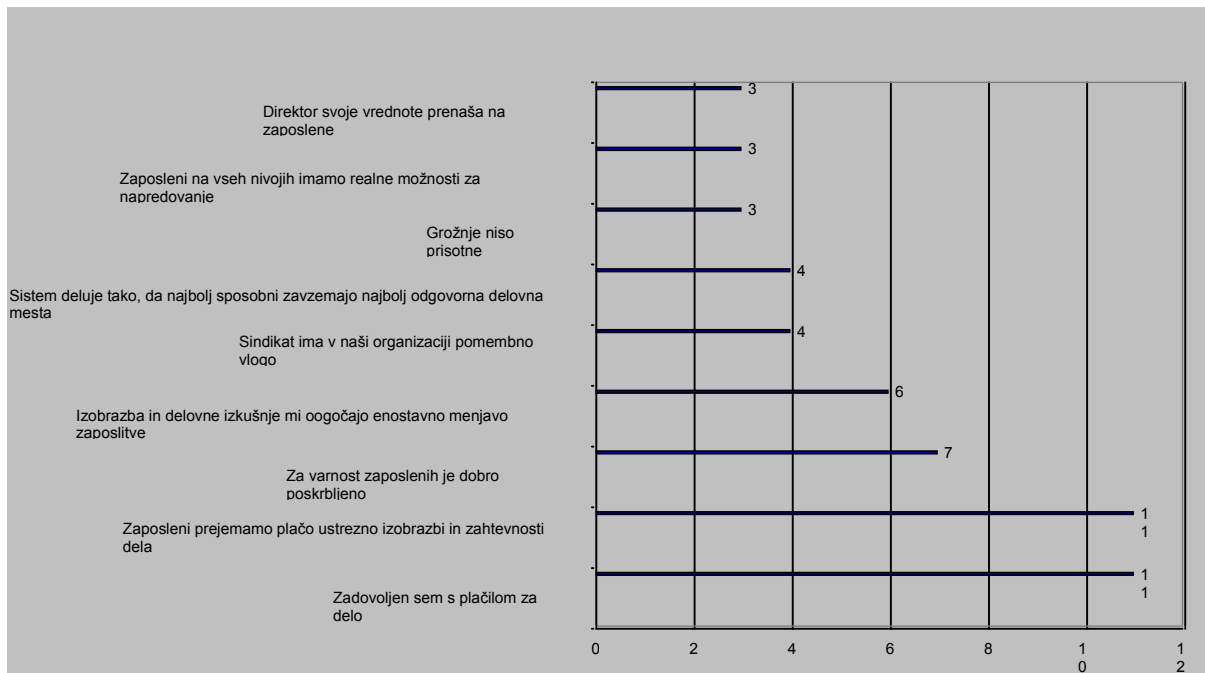
Graf 49: Največkrat najboljše ocenjene trditve, upoštevaje vseh 12 koordinacij



Največkrat najslabše ocenjene trditve, upoštevaje vseh 12 koordinacij

Trditve	Število koordinacij v katerih je trditev bila slabo ocenjena
Zadovoljen sem s plačilom za delo	11
Zaposleni prejemo plačo ustrezno izobrazbi in zahtevnosti dela	11
Za varnost zaposlenih je dobro poskrbljeno	7
Izobrazba in delovne izkušnje mi omogočajo enostavno menjavo zaposlitve	6
Sindikatska dejavnost ima v naši organizaciji pomembno vlogo	4
Sistem deluje tako, da najbolj sposobni zavzemajo najbolj odgovorna delovna mesta	4
Grožnje niso prisotne	3
Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje	3
Direktor svoje vrednote prenaša na zaposlene	3

Graf 50: Največkrat najslabše ocenjene trditve, upoštevaje vseh 12 koordinacij



8.2.1 Komentar največkrat najboljše in največkrat najslabše ocenjenih trditvev

Na vrhu najboljše ocenjenih trditvev so področja, ki navzven kažejo dokaj dobro sliko slovenskih centrov za socialno delo. Področje spolnega nasilja namreč postaja vse bolj občutljivo. Ravno tako sindikalna organiziranost. Izobraževanje in usposabljanje sta že dolgo predpogoja dobrega dela. Spodbudne so tudi ocene pogostosti konfliktov med zaposlenimi ter med zaposlenimi in strankami/uporabniki. Pogostokrat dobro ocenjena je tudi trditev »Vrednota direktorja je zadovoljstvo strank/uporabnikov«.

Po drugi strani so najslabše ocenjene ravno tiste trditve, ki zadevajo vsakega posameznega zaposlenega in navzven nimajo nujno velikega vpliva. To so predvsem: zadovoljstvo s plačilom za delo, ustreznost plače glede na izobrazbo in zahtevnost dela, varnost zaposlenih ter možnost menjave zaposlitve. Posebno področje zadeva vprašanje sindikatov, ki so sicer ocenjeni kot pomembni, vendar znotraj posameznih centrov za socialno delo nimajo pomembne vloge.

Tako je mogoče ugotoviti, da ob dobro ocenjeni klimi slovenskih centrov za socialno delo obstaja kar nekaj vsebinskih področij, ki bi v bodoče morala predstavljati izziv, saj očitno ni problem v pripravljenosti zaposlenih dobro strokovno delati, pač pa največji problem predstavljajo materialni pogoji, ki so predpogoj vsakega dobrega strokovnega dela.

Do sedaj predstavljeni rezultati prikazujejo

- a) - povprečno oceno organizacijske klime
- b) - najboljše in najslabše ocenjene trditve
 - največkrat najboljše in največkrat najslabše ocenjene trditve
- c) - odvisnost med organizacijsko klimo in zavzetostjo za uspeh organizacije
 - odvisnost med organizacijsko klimo in zadovoljstvom zaposlenih ter
 - odvisnost med organizacijsko klimo in stilom vodenja in odvisnost med organizacijsko klimo in vrednotami vodstva.

Ti rezultati ne predstavljajo organizacijske klime posameznega centra za socialno delo. Vsi so predstavljeni kot povprečne ocene na nivoju Republike Slovenije oz. posamezne koordinacije. Šele pogled znotraj posamezne koordinacije, pokaže razlike tudi med posameznimi centri za socialno delo – tudi znotraj istih koordinacij. Sicer ne vpliva na povprečne ocene organizacijske klime a vseeno pokaže heterogenost tudi znotraj posameznih koordinacije. Pokažejo se odkloni v povprečnih ocenah.

Za ponazoritev v prilogi L prikazujem razpon povprečnih ocen vseh 14ih sklopov znotraj vsake od 12ih koordinacij od najslabše do najboljše ocene.

Z obdelavo teh podatkov sem dobil razpon povprečnih ocen posameznih sklopov na nivoju Republike Slovenije.

8.3 Razpon povprečnih ocen posameznih sklopov na nivoju Republike Slovenije

Nagrajevanje

Najnižja povprečna ocena je bila izmerjena na CSD Lj. Bežigrad 2.70.

Znotraj iste, ljubljanske regije, je najvišja ocena bila izmerjena na CSD Lj. Center 2.91.

Razpon povprečne ocene sklopa Nagrajevanje, je tako znotraj ljubljanske regije 0,21

Najvišja povprečna ocena je bila izmerjena na CSD Radlje ob Dravi 3.55.

Znotraj iste, koroške regije, je najnižja ocena bila izmerjena na CSD Dravograd 3.20.

Razpon povprečne ocene sklopa Nagrajevanje, je tako znotraj koroške regije 0,35.

Razvoj kariere

Najnižja povprečna ocena je bila izmerjena na CSD Lj. Moste Polje 2.41.

Znotraj iste, ljubljanske regije, je najvišja ocena bila izmerjena na CSD Lj. Center 2.60.

Razpon povprečne ocene sklopa Razvoj kariere, je tako znotraj ljubljanske regije 0,19

Najvišja povprečna ocena je bila izmerjena na CSD Brežice 4.40.

Znotraj iste, posavske regije, je najnižja ocena bila izmerjena na CSD Sevnica 4.25.

Razpon povprečne ocene sklopa Razvoj kariere, je tako znotraj posavske regije 0,15.

Izobraževanje

Najnižja povprečna ocena je bila izmerjena na CSD Maribor 3.05.

Znotraj iste, podravske regije, je najvišja ocena bila izmerjena na CSD Ptuj 3.50.

Razpon povprečne ocene sklopa Izobraževanje, je tako znotraj podravske regije 0,45

Najvišja povprečna ocena je bila izmerjena na CSD Brežice 4.25.

Znotraj iste, posavske regije, je najnižja ocena bila izmerjena na CSD Sevnica 4.15.

Razpon povprečne ocene sklopa Izobraževanje, je tako znotraj posavske regije 0,10.

Delovni čas

Najnižja povprečna ocena je bila izmerjena na CSD Domžale 2.35.

Znotraj iste, obljublanske 1. regije, je najvišja ocena bila izmerjena na CSD Litija 3.57.

Razpon povprečne ocene sklopa Delovni čas, je tako znotraj obljublanske 1. regije 1,22

Najvišja povprečna ocena je bila izmerjena na CSD Krško 4.10.

Znotraj iste, posavske regije, je najnižja ocena bila izmerjena na CSD Brežice 4.00.

Razpon povprečne ocene sklopa Delovni čas, je tako znotraj posavske regije 0,10.

Delovni pogoji

Najnižja povprečna ocena je bila izmerjena na CSD Lj. Šiška 2.30.

Znotraj iste, ljubljanske regije, je najvišja ocena bila izmerjena na CSD Lj. Bežigrad 2.65.

Razpon povprečne ocene sklopa Delovni pogoji, je tako znotraj ljubljanske regije 0.35

Najvišja povprečna ocena je bila izmerjena na CSD Kranj 3.81.

Znotraj iste, gorenjske regije, je najnižja ocena bila izmerjena na CSD Radovljica 3.60.

Razpon povprečne ocene sklopa Delovni pogoji, je tako znotraj gorenjske regije 0,21.

Stil vodenja

Najnižja povprečna ocena je bila izmerjena na CSD Laško 3.05.

Znotraj iste, celjske regije, je najvišja ocena bila izmerjena na CSD Celje 3.33.

Razpon povprečne ocene sklopa Stil Vodenja, je tako znotraj celjske regije 0.28

Najvišja povprečna ocena je bila izmerjena na CSD Sežana 3.89.

Znotraj iste, obalno kraške regije, je najnižja ocena bila izmerjena na CSD Piran 3.60.

Razpon povprečne ocene sklopa Stil vodenja, je tako znotraj obalno kraške regije 0,29.

Sindikati

Najnižja povprečna ocena je bila izmerjena na CSD Lj. Bežigrad 2.85.

Znotraj iste, ljubljanske regije, je najvišja ocena bila izmerjena na CSD Lj. Moste Polje 3.35.

Razpon povprečne ocene sklopa Sindikat, je tako znotraj ljubljanske regije 0,50

Najvišji povprečni ocena sta bili izmerjeni na CSD Litija in CSD Slovenj Gradec 3.71

- Znotraj iste, obljublanske 1. regije, je najnižja ocena bila izmerjena na CSD Domžale 3.39.

Razpon povprečne ocene sklopa Sindikat, je tako znotraj obljublanske 1. regije 0,32.

- Znotraj iste, koroške regije, je najnižja ocena bila izmerjena na CSD Dravograd 3.44.

Razpon povprečne ocene sklopa Sindikat, je tako znotraj koroške regije 0,27.

Vrednote vodstva

Najnižja povprečna ocena je bila izmerjena na CSD Šentjur pri Celju 2.10.

Znotraj iste, celjske regije, je najvišja ocena bila izmerjena na CSD Žalec 3.35.

Razpon povprečne ocene sklopa Vrednote vodstva, je tako znotraj celjske regije 1.25

Najvišja povprečna ocena je bila izmerjena na CSD Murska Sobota 3.65

Znotraj iste, pomurske regije, je najnižja ocena bila izmerjena na CSD Gornja Radgona 3.30.

Razpon povprečne ocene sklopa Vrednote vodstva, je tako znotraj pomurske regije 0,35.

Reševanje napetosti in konfliktov

Najnižja povprečna ocena je bila izmerjena na CSD Lenart 3.15

Znotraj iste, podravske regije, je najvišja ocena bila izmerjena na CSD Maribor 3.40.

Razpon povprečne ocene sklopa Reševanje napetosti in konfliktov, je tako znotraj podravske regije 0.25

Najvišji povprečni ocena sta bili izmerjeni na CSD Tržič in CSD Kočevje 4.01

- Znotraj iste, gorenjske regije, je najnižja ocena bila izmerjena na CSD Kranj 3.70.

Razpon povprečne ocene sklopa Reševanje napetosti in konfliktov, je tako znotraj gorenjske regije 0,31.

- Znotraj iste, obljublanske 2. regije, je najnižja ocena bila izmerjena na CSD Logatec 3.55.

Razpon povprečne ocene sklopa Reševanje napetosti in konfliktov, je tako znotraj obljublanske 2. regije 0,46.

Notranji odnosi

Najnižje povprečne ocene so bile izmerjene na CSD Metlika, CSD Celje in CSD Zagorje ob Savi 3.20.

- Znotraj iste, dolensko belokranjske regije, je najvišja ocena bila izmerjena na CSD Novo Mesto 3.47.

Razpon povprečne ocene sklopa Notranji odnosi, je tako znotraj dolensko belokranjske regije 0,27.

- Znotraj iste, celjske regije, je najvišja ocena bila izmerjena na CSD Laško 3.33.
Razpon povprečne ocene sklopa Notranji odnosi, je tako znotraj celjske regije 0.13.
- Znotraj iste obljublanske 1 regije, je najvišja ocena bila izmerjena na CSD Kamnik 3.58.
Razpon povprečne ocene sklopa Notranji odnosi, je tako znotraj obljublanske 1. regije regije 0, 38.

Najvišja povprečna ocena je bila izmerjena na CSD Koper 3.91.

Znotraj iste, obalno kraške regije, je najnižja ocena bila izmerjena na CSD Sežana 3.70.

Razpon povprečne ocene sklopa Notranji odnosi, je tako znotraj obalno kraške regije 0.21.

Občutek pripadnosti organizaciji

Najnižja povprečna ocena je bila izmerjena na CSD Velenje 3.18.

Znotraj iste, celjske regije, je najvišja ocena bila izmerjena na CSD Laško 3.40.

Razpon povprečne ocene sklopa Občutek pripadnosti organizaciji, je tako znotraj celjske regije 0,22

Najvišja povprečna ocena je bila izmerjena na CSD Škofja Loka 4.25.

Znotraj iste, gorenjske regije, je najnižja ocena bila izmerjena na CSD Radovljica 3.80.

Razpon povprečne ocene sklopa Občutek pripadnosti organizaciji, je tako znotraj gorenjske regije 0,45.

Zavzetost za uspeh organizacije

Najnižja povprečna ocena je bila izmerjena na CSD Velenje 2.90.

Znotraj iste, celjske regije, je najvišja ocena bila izmerjena na CSD Žalec 3.22.

Razpon povprečne ocene sklopa Zavzetost za uspeh organizacije, je tako znotraj celjske regije 0,32

Najvišja povprečna ocena je bila izmerjena na CSD Kranj 4.00.

Znotraj iste, gorenjske regije, je najnižja ocena bila izmerjena na CSD Radovljica 3.70.

Razpon povprečne ocene sklopa Zavzetost za uspeh organizacije, je tako znotraj gorenjske regije 0,30.

Nasilje v delovnem okolju s strani strank/uporabnikov

Najnižja povprečna ocena je bila izmerjena na CSD Lj. Šiška 2.70.

Znotraj iste, ljubljanske regije, je najvišja ocena bila izmerjena na CSD Lj. Moste Pelje 3.21.

Razpon povprečne ocene sklopa Nasilje v delovnem okolju s strani strank/uporabnikov, je tako znotraj ljubljanske regije 0,51

Najvišja povprečna ocena je bila izmerjena na CSD Sežana 4.25.

Znotraj iste, obalno kraške regije, je najnižja ocena bila izmerjena na CSD Postojna 3.91.

Razpon povprečne ocene sklopa Nasilje v delovnem okolju s strani strank/uporabnikov, je tako znotraj obalno kraške regije 0,34.

Zadovoljstvo

Najnižja povprečna ocena je bila izmerjena na CSD Gornja Radgona 2.19.

Znotraj iste, pomurske regije, je najvišja ocena bila izmerjena na CSD Lendava 3.41.

Razpon povprečne ocene sklopa Zadovoljstvo, je tako znotraj pomurske regije 1,22

Najvišja povprečna ocena je bila izmerjena na CSD Kranj 3.81.

Znotraj iste, gorenjske regije, je najnižja ocena bila izmerjena na CSD Jesenice 3.50.

Razpon povprečne ocene sklopa Zadovoljstvo, je tako znotraj gorenjske regije 0,31.

8.4 Komentar odklonov povprečnih ocen

Povprečne ocene posameznih sklopov, izmerjene na centrih za socialno delo znotraj istih koordinacij, se med seboj precej razlikujejo.

Tako ne prihaja do razlik v povprečnih ocenah le med posameznimi koordinacijami, ampak tudi znotraj posameznih koordinacij. K temu prispeva predvsem dejstvo, da je vsak center za socialno delo samostojna pravna oseba, ki samostojno upravlja svoje naloge oz. zadolžitve.

Združevanje centrov za socialno delo znotraj posameznih koordinacij v praksi nima omembe vrednega vpliva na homogenost ali celo poenotenje stališč zaposlenih do posameznih vprašanj oz.

delovnih področij. Pomen se kaže predvsem v statističnem zajemu podatkov oz. statistični obdelavi podatkov na nivoju posameznih koordinacij. To je lahko namenjeno:

- okvirnemu načrtovanju potreb po sredstvih in kadrih ter prikazu rezultatov dela,
- ali pa zgolj spremljanju (nadziranju) oz. primerjanju storilnosti znotraj posameznih koordinacij na nivoju Republike Slovenije

Povprečna ocena posameznega sklopa, je tako lahko bolj podobna pri dveh geografsko bolj oddaljenih centrih za socialno delo, kot pri dveh geografsko sosednjih centrih za socialno delo. Posamezne komponente, ki tvorijo organizacijsko klimo kot celoto, so namreč odvisne od razmer oz. danosti znotraj vsakega posameznega centra za socialno delo. Vsem zaposlenim znotraj iste koordinacije se te komponente ne zdijo enako pomembne, kar pomeni, da se odnos do značilnosti, ki tvorijo organizacijsko klimo, ne poenoti na nivoju posameznih koordinacij.

Od tod sledi ugotovitev, da dobra ocena posameznega sklopa v posamezni koordinaciji še ne pove, da je ta sklop enako dobro ocenjen v vseh centrih za socialno delo znotraj te iste koordinacije.

Znotraj posameznih koordinacij prihaja do različnih razponov ocen, od majhnih do velikih. Največji razpon sem v raziskavi izmeril na sklopu „Vrednote vodstva“ in najmanjši razpon na sklopu „Izobraževanje“.

Vrednote vodstva

Sklop vrednote vodstva je na nivoju Republike Slovenije ocenjen z oceno 3.41.

V celjski regiji je sklop vrednote vodstva ocenjen z oceno 3.22.

Pri sklopu vrednote vodstva je izmerjeni razpon med povprečno oceno na nivoju Republike Slovenije in povprečno oceno celjske regije 0,19.

Znotraj celjske regije je sklop vrednote vodstva najnižje ocenjen na Centru za socialno delo Šentjur pri Celju z oceno 2.10 in najvišje na Centru za socialno delo Žalec z oceno 3.35.

Pri sklopu vrednote vodstva je izmerjeni razpon med povprečno oceno Centra za socialno delo Šentjur pri Celju in Centra za socialno delo Žalec 1.25.

Razpon med najnižjo in najvišjo izmerjeno oceno sklopa vrednote vodstva, je tako občutno višji

znotraj dveh centrov za socialno delo celjske regije, kot pa je razpon med oceno celjske regije in oceno na nivoju Republike Slovenije.

Izobraževanje

Sklop izobraževanje je na nivoju Republike Slovenije ocenjen z oceno 3.60.

V posavski regiji je sklop izobraževanje ocenjen z oceno 4.19.

Pri sklopu izobraževanje je izmerjeni razpon med povprečno oceno na nivoju Republike Slovenije in povprečno oceno posavske regije 0.59.

Znotraj posavske regije je sklop izobraževanje najnižje ocenjen na Centru za socialno delo Sevnica z oceno 4.15 in najvišje na Centru za socialno delo Brežice z oceno 4.25.

Pri sklopu izobraževanje je izmerjeni razpon med povprečno oceno Centra za socialno delo Sevnica in Centra za socialno delo Brežice 0.10.

Razpon med najnižjo in najvišjo izmerjeno povprečno oceno sklopa izobraževanje, je tako znotraj dveh centrov za socialno delo posavske regije občutno nižji, kot je razpon med oceno posavske regije in oceno na nivoju Republike Slovenije.

Na podlagi prikazanega lahko pritrdim dosedanji ugotovitvi, da geografska umeščenost slovenskih centrov za socialno delo v posamezne koordinacije, ne vpliva na zmanjševanje razponov izmerjenih povprečnih ocen posameznih sklopov znotraj posameznih koordinacij.

8.5 Predlog sprememb

Za izboljšanje organizacijske klime, na področjih kjer je raziskava pokazala slabo organizacijsko klimo, predlagam nekatere spremembe.

Najslabše ocenjene trditve so:

- Zaposleni prejemamo plačo ustrezno izobrazbi in zahtevnosti dela,
- Zadovoljen sem s plačilom za delo,
- Za varnost zaposlenih je dobro poskrbljeno,
- Izobrazba in delovne izkušnje mi omogočajo enostavno menjavo zaposlitve,
- Sindikat ima v naši organizaciji pomembno vlogo,
- Uspešnost se praviloma vrednoti po transparentnih merilih,
- Direktor svoje vrednote prenaša na zaposlene.

Najslabše ocenjene trditve torej zajemajo sledeča področja:

- Plačilo za opravljeno delo oz. zadovoljstvo s plačilom za delo,
- Varnost zaposlenih,
- Zaposlitvene možnosti,
- Sindikat,
- Vrednote vodstva.

Spremembe, ki naj se odrazijo na izboljšanju organizacijske klime najslabše ocenjenih trditev, morajo torej vnesti spremembe, ki jih bodo zaposleni pozitivno ocenili.

Plačilo za opravljeno delo oz. zadovoljstvo s plačilom za delo.

Plačilo za delo, ki posledično vpliva na zadovoljstvo s plačilom za delo, je v veliki meri neodvisno od posamičnih delodajalcev, saj ga določajo kolektivne pogodbe in sistem plač v javnem sektorju. Posamični delodajalci imajo vpliv le na izplačilo dodatka za delovno uspešnost, ki v masi plač vseh zaposlenih pomeni le možnost povečanja plače za največ 2%. To pomeni, da bi bilo potrebno doseči zvišanje plač vseh zaposlenih v javnem sektorju oz. vsaj vseh zaposlenih na centrih za socialno delo. Zaposleni na centrih za socialno delo namreč menijo, da so znotraj

javnega sektorja podcenjeni oz. premalo plačani, vsaj glede na druga področja znotraj javnega sektorja

Varnost zaposlenih.

V času, ko je socialno-ekonomski položaj večine prebivalstva vse slabši, je pritisk na centre za socialno delo še večji kot je bil še nedolgo tega. Predvsem finančne stiske prebivalstva so vse bolj pereče in pogoste. To pomeni, da na centre za socialno delo z namenom iskanja pomoči prihaja vse več ljudi, ki sami ne vidijo rešitve iz svoje slabe situacije. Ker ne uspejo pokriti vseh svojih pričakovanj, saj so pravice oz. dajatve za socialno ogrožene absolutno prenizke in običajno niti ne omogočajo preživetja, so njihove reakcije vse pogostejše verbalno nasilne, včasih pa jih pospremiijo s fizičnim nasiljem.

Zaposlenim na centrih za socialno delo je občutek varnosti mogoče povečati z različnimi oblikami tehničnega in fizičnega varovanja. Glede na sedaj večinoma neustrezno, če ne celo nikakršno varovanje, je to prav gotovo pomembno, vendar ne odpravlja nezadovoljstva strank/uporabnikov. Ravno tako, kot je potrebno zaposlenim na centrih za socialno delo zagotoviti varno delovno okolje je potrebno socialno ogroženim omogočiti človeka vredno življenje - in ne zgolj ubožno preživetje. Potrebno je občutno zvišati zneske denarnih pomoči in ostalih socialnih transferov oz. na drug način zadostiti osnovnim potrebam socialno ogroženih skupin prebivalstva, ki tako sedaj večinoma ostajajo nepokrite. Tako bodo stranke/uporabniki razbremenjeni skrbi za preživetje in bodo zato manjkrat čutili potrebo po nasilnem vedenju, četudi zgolj verbalnem.

Zaposlitvene možnosti.

Število zaposlenih na centrih za socialno delo že dolgo vrsto let ne sledi naraščajočemu obsegu socialnih stisk čedalje večjega števila prebivalstva. Navkljub vse večji potrebi po socialno varstvenih storitvah in dajatvah ter ostalih nalogah centrov za socialno delo, se število zaposlenih veča le malenkostno. Zato je centre za socialno delo potrebno kadrovsko okrepiti, ali pa zagotoviti stabilno financiranje nevladnih organizacij s področja socialnega varstva. Slednje namreč zaradi prepogosto mačehovskega odnosa države do njih, ne uspejo razviti potenciala, ki ga prav gotovo premorejo. Potreba po njihovem delu obstaja, le finančnih sredstev za plačilo kadrov in programa, ki ga oz. bi ga lahko)izvajali nimajo v zadostni meri.

Sindikat.

Zaupanje v sindikate na osnovni ravni je na nizki ravni, saj zaposleni ne vidijo učinkov delovanja sindikatov. Da bi se to spremenilo, bi sindikati morali imeti večji vpliv na delovne pogoje in na dogovarjanje o plačilu za delo.

Vrednote vodstva.

Direktorji centrov za socialno delo so preveč odvisni od vpliva politike, tako na občinskem kot predvsem na nivoju pristojnega ministrstva. Tako pogosto ne uspejo niti predstaviti kaj šele uveljaviti svojih vrednot, ki so morda precej blizu vrednotam zaposlenih, saj se bolj usmerjajo v to, da ugodijo pričakovanjem politike. Zato je potrebno, da se vpliv politike na delo in predvsem imenovanje direktorjev centrov za socialno delo čim bolj zmanjša. Tako se bo lahko povečala strokovnost direktorjev in s tem tudi centrov za socialno delo kot celote.

9 Literatura in viri

9.1 Literatura

1. Adizes, Ichak. (1996). Obvladovanje sprememb, Ljubljana: Gospodarski vestnik.
2. Armstrong, Michael. (1991). A handbook of personel management practice. London: Kogan Page.
3. Bahtijević-Šiber Fikreta. (1999). Management ljudskih potenciala. Zagreb: Golden Marketing.
4. Burton, Richard, M. Lauridsen, Jorgen in Obel, Borge. (1999). Tension and resistance to change in organizational climate. Managerial implications for fast paced world.
5. Campbell in Yeung. (1991). Vision, mission and stretegic intent. Long range planing. Oxford.
6. Clark, F. A. (1992). Total Career Management. London: McGraw-Hill book company.
7. Češnovar, Tone. (2001). Razširjenost koncepta učeče se organizacije v Sloveniji. Ljubljana: Organizacija št. 7.
8. Drucker, Peter F. (1999). Managerski izzivi v 21. stoletju.
9. Florjančič, Jože in Jereb Janez. (1998). Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja. Ljubljana: FDV.
10. Florjančič, Jože in Vukovič, Goran. (1998). Kadrovska funkcija – management. Kranj: Založba Moderna organizacija.
11. Forehand, G. A. in Gilmer, B. V. H. (1964), Environmental variation in studies of organizational behavior, Psychological Bulletin.
12. Gruban, Brane, (2003), HRM: »Človeški viri, ali ljudje z novimi vrednotami?«, Ljubljana: HRM št. 1.
13. Isaksen, S. G. in Ekvall, G. (2007). Assesing the context for change. New York: Orchard Park.
14. Johnson, Bob. (1999). Introducing managemnet. Oxford: Butterworth-Heinemann.
15. Kaltnekar, Zdravko. (2000). Delovni čas in kakovost delovnega življenja. Kranj: Industrijska demokracija.
16. Kavar-Vidmar, Andreja. (1995). Pravno formalni vidik kakovosti delovnega življenja.

Kranj: Moderna organizacija.

17. Kavčič, Bogdan. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: DZS.
18. - - - (2001). *Upravljanje podjetij*. Novo Mesto. Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
19. Kline, Miro. (2000). *Integrirano tržno komuniciranje*. Ljubljana: FDV študijsko gradivo.
20. Kunšek, Iztok. (2003). *Organizacijska klima: samo plače ... Glas gospodarstva*.
21. Lipičnik, Bogdan. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
22. Lipovec, Filip. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba obzorja Maribor.
23. Majer, Janez. (1994). *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Založba Ikra.
24. Mesec, Blaž. (2001). *Kultura in klima organizacije*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Visoka šola za socialno delo.
25. Mesner-Andolšek, Dana. (1995). *Organizacijska kultura*. Ljubljana: GV.
26. Možina, Stane. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
27. Morgan, Gareth. (1986). *Images of Organization*. Newbury Park. Povzel Mesec, Blaž. (2001). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Visoka šola za socialno delo.
28. Mulej, Matjaž. (1986). *Inovacijski procesi in izobraževanje*. Kranj: Organizacija in kadri.
29. Neal, Andrew, West, Michael in Petterson, Malcolm. (2004). *An examination of interactions between Organizational climate and Human resource management practises in 40 manufacturing organizations*.
30. Noč, D. (2001). *Kadrovski menedžment. Kako zgraditi prijetno organizacijsko kulturo*. Ljubljana: Svetovalec iz GV.
31. Ovsenik Marija in Ambrož Milan (2006). *Upravljanje sprememb poslovnih procesov*. Portorož: Turistica, Visoka šola za turizem.
32. Payne, R. L. in Pugh, D. S. (1976). *Organizational structure*. Chicago: *Handbook of industrial and organizational psychology*.
33. Pogačnik, Vid. (2000). *Uporaba lestvice delovnega zadovoljstva v slovenskih podjetjih*. Psihološka obzorja/Horizons of Psychology, Društvo psihologov Slovenije.
34. Rozman, Rudi. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

35. Sakanovič, Zlatko in Mayer, Janez. (2006). Nekateri vidiki vodenja in njihov vpliv na organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih v slovenski policiji: Organizacija, letnik 39.
36. Schein, Edgar H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
37. Schneider, Benjamin. (1990). *Organizational climate and culture*, San Francisco.
38. Snoj, Boris in Urlep, Maja. (1995). Nekateri vidiki poslovne etike in kulture organizacije. Maribor: Naše Gospodarstvo.
39. Tavčar, Mitja. (2002). *Strateški management*. Koper: Visoka šola za management.
40. Tornington in Hall. (1991). *Personnel management: a new approach*. New York: Prentice-Hall.
41. Traven, Sonja. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
42. Zeni, Janez. (1995). *Napredovanje delavcev*. Modra knjiga. *Plače v Sloveniji*. Ljubljana: Moderna organizacija.
43. Zupan, Nada. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV založba.

9.2 Viri

Internetni viri

1. HR Sistemi d.o.o. Primeri našega dela. Kaj je organizacijska klima? Dostopno prek: http://www.hrsistemi.si/primeri_klima.html (10. november 2007).
- 2.-3. Trgotur d.o.o. Kaj je klima in kaj je zadovoljstvo? Dostopno prek: <http://www.trgotur.si/izob-klima.asp> (10. november 2007).
4. O.K. Consulting d.o.o. Merjenje organizacijske klime. Dostopno prek: http://www.okconsulting.si/default.asp?mID=navi_raziskave&pID=klima (14. oktober 2007).
5. Institut USP. Merjenje organizacijske kulture in merjenje klime. Dostopno prek: <http://www.i-usp.si/slo/clanki/merjenje> (10. november 2007).
- 6.-9. SiOK. Primerjalno raziskovanje organizacijske klime v slovenskih organizacijah. *Organizacijska klima v Sloveniji*. Poročilo za leto 2005. Dostopno prek:

http://www.rmplus.si/siok/arhiv/2005/Skupno_porocilo_SiOK_za_leto_2005.pdf (15.11.2007).

10. Skupnost Centrov za socialno delo Slovenije. Strokovne naloge centrov za socialno delo. Dostopno prek: http://www.gov.si/csd/predst_csd.htm (15.11.2007)

Priloge:

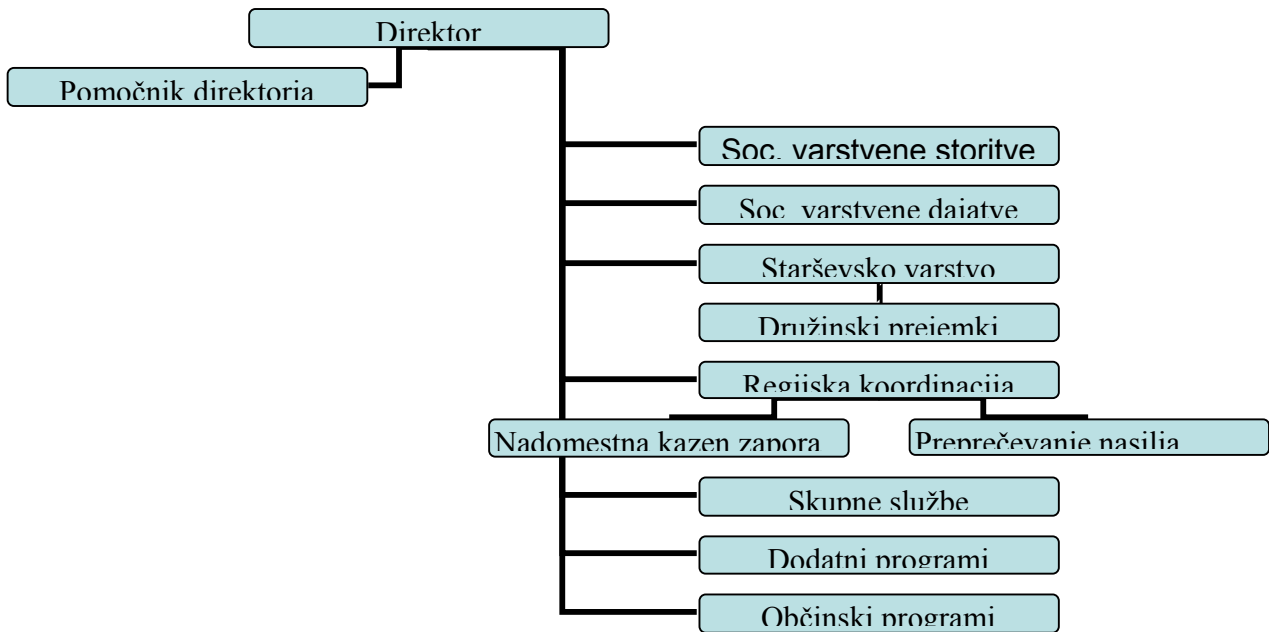
Priloga A: Strokovne naloge slovenskih centrov za socialno delo ([http 10](http://10))

Strokovne naloge centrov za socialno delo v Sloveniji obsegajo:

- *Varstvo otrok in družine*
 - *dovolitev sklenitve zakonske zveze*
 - *urejanje starševstva*
 - *razveza zakonske skupnosti ali razpad zunajzakonske skupnosti*
 - *urejanje odnosov v družini*
 - *ukrepi centra za socialno delo*
- *Varstvo otrok*
 - *rejništvo*
 - *posvojitve*
 - *skrbništvo*
 - *obravnava otrok izven sodnega postopka*
 - *obravnava mladoletnih v sodnem postopku*
- *Varstvo odraslih*
 - *obravnava storilcev kaznivih dejanj*
 - *skrbništvo*
 - *urejanje statusa invalida*
 - *urejanje pravice do družinskega pomočnika*
 - *obravnava starejših oseb*
 - *obravnava oseb s težavami*
- *Oprostitev pri plačilu storitev*
 - *pomoč na domu*

- *institucionalno varstvo*
- *Denarne socialne pomoči*
- *Starševsko varstvo in družinski prejemki*
- *Koordinacija*
 - *lokalna*
 - *regijska*
- *Koordinatorji*
 - *za preprečevanje nasilja*
 - *za izvrševanje nadomestne kazni zapora*
- *Storitve*
 - *socialna preventiva*
 - *prva socialna pomoč*
 - *osebna pomoč*
 - *pomoč družini za dom*
 - *pomoč družini na domu*
 - *vodenje in varstvo ter zaposlitev pod posebnimi pogoji*

Priloga B: Organigram slovenskih centrov za socialno delo



Priloga C: Splošni in področni predpisi, mednarodne konvencije in strateški dokumenti

Splošni predpisi

- Evropska konvencija o uresničevanju otrokovih pravic (Uradni list RS št. 86/1999 – MP, št. 26/1999)
- Konvencija o varstvu otrok in sodelovanju pri meddržavnih posvojitvah (Uradni list RS št. 45/1999 – MP št. 14/1999)
- Zakon o zavodih (Uradni list RS št. 12/91)
- Zakon o javnih uslužbencih (Uradni list RS št. 63/2007, UPB3)
- Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (Uradni list RS št. 56/2002, 72/2003, 126/2003, 70/2004, 53/2005, 14/2006, 27/2006 Skl. US: U-I-60/06-12, 68/2006, 1/2007 Odl. US: U-I-60/06-200, U-I-214/06-22, U-I-228/06-16, 57/2007)
- Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS št. 42/2002, 79/2006-ZZZPB-F, 46/2007 Odl. US: U-I-45/2007)
- Zakon o javnih financah (Uradni list RS št. 79/1999, 124/2000, 79/2001, 30/2002, 56/2002-ZJU, 127/2006-ZJZP, 14/2007-ZSPDPO)
- Zakon o varstvu osebnih podatkov (Uradni list RS št. 86/2004, 113/2005-ZInfP, 51/2007-ZustS-A, 67/2007)
- Zakon o dostopu do informacij javnega značaja (Uradni list RS št. 51/2006–UPB2, 117/2006-ZdavP-2)
- Zakon o splošnem upravnem postopku (Uradni list RS št. 80/1999, 70/2000, 52/2002, 73/2004, 119/2005, 24/2006-UPB2, 105/2006-ZUS-1)
- Zakon o nepravdnem postopku (Uradni list SRS št. 30/1986, 20/1988, Uradni list RS št. 87/2002-SPZ, 131/2003 Odl. US: U-I-60/03-20)

Področni predpisi

- Zakon o socialnem varstvu (Uradni list RS št. 3/2007-UPB2, 23/2007-popr., 41/2007-popr.)
- Zakon o izvajanju rejniške dejavnosti (Uradni list RS št. 110/2002, 25/2006 Odl. US: U-I-289/04-26)
- Zakon o jamstvenem in preživninskem skladu Republike Slovenije (Uradni list RS št.

78/2006-UPB)

- Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih (Uradni list RS št. 110/2006-UPB2)
- Zakon o zakonski zvezi in družinskih razmerjih (Uradni list SRS št. 15/1976, 30/1986-ZNP, 20/1988, 1/1989, 14/1989, Uradni list RS št. [13/1994-ZN](#), [82/1994-ZN-B](#), [29/1995-ZPDF](#), [26/1999-ZPP](#), [60/1999](#) Odl. US: U-I-273/98, [70/2000-ZZNPOB](#), [64/2001](#), [110/2002-ZIRD](#), [42/2003](#) Odl. US: U-I-312/00-40, [16/2004](#), [69/2004-UPB1](#), [101/2007](#) Odl. US: U-I-328/05-12, [122/2007](#) Odl. US: U-I-11/07-45)

Strateški dokumenti

- Resolucija o nacionalnem programu socialnega varstva za obdobje 2006-2010 (Uradni list RS št. 39/2006)

Priloga D: Število razdeljenih vprašalnikov, glede na število zaposlenih na posameznem centru za socialno delo

Število zaposlenih	Število razdeljenih vprašalnikov
od 1 do 10	1
od 11 do 20	2
od 21 do 30	3
od 31 do 40	4
od 41 do 50	5
od 51 do 60	6
od 61 do 70	7
od 71 do 80	8
od 81 do 90	9
od 91 do 100	10
od 101 do 110	11

Priloga E: Skupno število vprašalnikov, razdeljenih po posameznih centrih za socialno delo

Abecedni seznam slovenskih Centrov za socialno delo	Št. zaposlenih	Št. razdeljenih vprašalnikov
Ajdovščina	16	2
Brežice	11	2
Celje	38	4
Cerknica	8	1
Črnomelj	9	1
Domžale	39	4
Dravograd	5	1
Gornja Radgona	12	2
Grosuplje	13	2
Hrastnik	6	1
Idrija	9	1
Ilirska Bistrica	7,5	1
Izola	12	2
Jesenice	16	2
Kamnik	18	2
Kočevje	10,5	2
Koper	20	2
Kranj	41,5	5
Krško	15	2
Laško	9	1
Lenart	15	2
Lendava	13	2
Litija	15	2
Ljubljana Bežigrad	47	5
Ljubljana Center	20	2
Ljubljana Moste Polje	36	4
Ljubljana Šiška	40	4

Ljubljana Vič Rudnik	49	5
Ljutomer	11	2
Logatec	5	1
Maribor	104	11
Metlika	4	1
Mozirje	14	2
Murska Sobota	29	3
Nova Gorica	35	4
Novo Mesto	29	3
Ormož	10	1
Pesnica	9	1
Piran	18	2
Postojna	13,5	2
Ptuj	36	4
Radlje ob Dravi	8	1
Radovljica	24	3
Ravne na Koroškem	37	4
Ribnica	7,5	1
Ruše	8	1
Sevnica	9	1
Sežana	10	1
Slovenj Gradec	17,5	2
Slovenska Bistrica	15	2
Slovenske Konjice	10	1
Šentjur pri Celju	20	2
Škofja Loka	15	2
Šmarje pri Jelšah	17	2
Tolmin	21	3
Trbovlje	10,5	2
Trebnje	11	2
Tržič	7,5	1

Velenje	18	2
Vrhnika	10	1
Zagorje ob Savi	17	2
Žalec	19	2

Priloga F: Seznam slovenskih centrov za socialno delo po posameznih koordinacijah

Koordinacija	Centri za socialno delo katerih področje pokriva koordinacija
1. Ljubljanska regija	Ljubljana Bežigrad, Ljubljana Center, Ljubljana Moste Polje, Ljubljana Šiška, Ljubljana Vič Rudnik
2. Obljubljanska 1 regija	Domžale, Hrastnik, Kamnik, Litija, Trbovlje, Zagorje ob Savi
3. Obljubljanska 2 regija	Cerknica, Grosuplje, Kočevje, Logatec, Ribnica, Vrhnika
4. Celjska regija	Celje, Laško, Mozirje, Slovenske Konjice, Šentjur pri Celju, Šmarje pri Jelšah, Velenje, Žalec
5. Podravska regija	Lenart, Maribor, Ormož, Pesnica, Ptuj, Ruše, Slovenska Bistrica
6. Pomurska regija	Gornja Radgona, Lendava, Ljutomer, Murska Sobota
7. Koroška regija	Dravograd, Radlje ob Dravi, Ravne na Koroškem, Slovenj Gradec
8. Gorenjska regija	Jesenice, Kranj, Radovljica, Škofja Loka, Tržič
9. Dolenjsko-belokranjska regija	Črnomelj, Metlika, Novo Mesto, Trebnje
10. Posavska regija	Brežice, Krško, Sevnica
11. Obalno-kraška regija	Ilirska Bistrica, Izola, Koper, Piran, Postojna, Sežana
12. Goriška regija	Ajdovščina, Idrija, Nova Gorica, Tolmin

Priloga G: Število vprašalnikov, razdeljenih po posameznih koordinacijah

Koordinacija	Število razdeljenih vprašalnikov
Ljubljanska regija	20
Obljubljanska 1 regija	11
Obljubljanska 2 regija	8
Celjska regija	16
Podravska regija	22
Pomurska regija	9
Koroška regija	8
Gorenjska regija	13
Dolenjsko-belokranjska regija	16
Posavska regija	5
Obalno kraška regija	10
Goriška regija	10
Skupaj	148

Priloga H: Vprašalnik o organizacijski klimi

Spoštovani!

Pred vami je vprašalnik namenjen ugotavljanju in merjenju organizacijske klime slovenskih centrov za socialno delo.

Prosim vas, da svoje občutke oz. mnenja o posameznih trditvah navajate čimbolj iskreno.

Vprašalnik je anonimen.

Navodilo: Pazljivo preberite vprašanja in pri vsakem označite odgovore v skladu z navodili.

Pri vsakem vprašanju obkrožite eno številko pred odgovorom.

Spol

- 1 moški
- 2 ženski
- 3 brez odgovora

Stož v organizaciji

- 1 do 5 let
- 2 od 6 do 15 let
- 3 od 16 do 25 let
- 4 od 26 do 35 let
- 5 nad 36 let
- 6 brez odgovora

Ocenite svojo stopnjo strinjanja za vsako izmed trditev v tem vprašalniku.

Za vsako trditev obkrožite oceno, ki najbolj ustreza vašemu strinjanju

- 1 sploh se ne strinjam
- 2 se ne strinjam
- 3 se strinjam
- 4 zelo se strinjam
- 5 popolnoma se strinjam

1. Nagrajevanje

- 1 2 3 4 5 Zaposleni prejemamo plačo ustrezno izobrazbi in zahtevnosti dela.
- 1 2 3 4 5 Razmerja med plačami zaposlenih so ustrezna.
- 1 2 3 4 5 Kriteriji za nagrajevanje so jasni in pregledni.
- 1 2 3 4 5 Uspešnost se praviloma vrednoti po transparentnih merilih.

2. Razvoj kariere

- 1 2 3 4 5 Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.
- 1 2 3 4 5 Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.
- 1 2 3 4 5 Sistem deluje tako, da najbolj sposobni zavzemajo najbolj odgovorna delovna mesta.
- 1 2 3 4 5 Izobrazba in delovne izkušnje mi omogočajo enostavno menjavo zaposlitve.

3. Izobraževanje

- 1 2 3 4 5 Zaposleni smo vzpodbujani k stalnemu izobraževanju in usposabljanju.
- 1 2 3 4 5 Izobraževanje in usposabljanje v celoti plača organizacija.
- 1 2 3 4 5 Med zaposlenimi je velik interes za izobraževanje in usposabljanje.
- 1 2 3 4 5 Izobraževanje in usposabljanje pozitivno vplivata na kakovost dela.

4. Delovni čas

- 1 2 3 4 5 Delovni čas mi ustreza.
- 1 2 3 4 5 Delovni čas je prilagojen potrebam strank/uporabnikov.
- 1 2 3 4 5 Razporeditev uradnih ur znotraj delovnega časa je ustrezna.
- 1 2 3 4 5 Vse naloge in zadolžitve uspešno opravim znotraj delovnega časa.

5. Delovni pogoji

- 1 2 3 4 5 Prostori organizacije so primerni za dejavnost centra za socialno delo.
- 1 2 3 4 5 Delovni prostori so primerno opremljeni s pisarniškim pohištvom.
- 1 2 3 4 5 Delovni prostori so primerno tehnično opremljeni.
- 1 2 3 4 5 Za varnost zaposlenih je dobro poskrbljeno.

6. Stil vodenja

- 1 2 3 4 5 Direktor vzpodbuja samostojnost pri delu.
- 1 2 3 4 5 Direktor v zaposlenih vidi kompetentne strokovnjake.
- 1 2 3 4 5 Direktor in zaposleni komuniciramo sproščeno in enakopravno.
- 1 2 3 4 5 Direktor skrbi za obveščanje zaposlenih.

7. Sindikat

- 1 2 3 4 5 Sindikat je primerna oblika organiziranosti za doseganje in ohranjanje pravic zaposlenih.
- 1 2 3 4 5 Sindikat promovira stroko.
- 1 2 3 4 5 Vloga sindikata v naši organizaciji je jasna.
- 1 2 3 4 5 Sindikat ima v naši organizaciji pomembno vlogo.

8. Vrednote vodstva

- 1 2 3 4 5 Vrednota direktorja je zadovoljstvo strank/uporabnikov.
- 1 2 3 4 5 Vrednota direktorja je zadovoljstvo zaposlenih.
- 1 2 3 4 5 Vrednote direktorja, so primerljive vrednotam zaposlenih.
- 1 2 3 4 5 Direktor svoje vrednote prenaša na zaposlene.

9. Reševanje napetosti in konfliktov

- 1 2 3 4 5 Konflikti med zaposlenimi so redki.
- 1 2 3 4 5 Konflikti med zaposlenimi se ustrezno rešujejo.
- 1 2 3 4 5 Konflikte med zaposlenimi rešujemo v skupno korist.
- 1 2 3 4 5 Direktor ustrezno posreduje pri reševanju konfliktov med zaposlenimi.

- 1 2 3 4 5 Konflikti med zaposlenimi in strankami/uporabniki so redki.
- 1 2 3 4 5 Konflikti med zaposlenimi in strankami/uporabniki se ustrezno rešujejo.
- 1 2 3 4 5 Konflikte med zaposlenimi in strankami/uporabniki rešujemo v skupno korist.
- 1 2 3 4 5 Direktor ustrezno posreduje pri reševanju konfliktov med zaposlenimi in strankami/uporabniki.

10. Notranji odnosi

- 1 2 3 4 5 V naši organizaciji cenimo delo vseh zaposlenih.
- 1 2 3 4 5 Odnosi med zaposlenimi so dobri.
- 1 2 3 4 5 Zaposleni smo med seboj v odnosu sodelovanja in ne tekmovanja.
- 1 2 3 4 5 Zaposleni si medsebojno zaupamo.

11. Občutek pripadnosti organizaciji

- 1 2 3 4 5 Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.
- 1 2 3 4 5 Zaposleni smo ponosni na organizacijo, ki ji pripadamo.
- 1 2 3 4 5 Zaposleni ne bi zapustili organizacije tudi, če bi se plača znižala.
- 1 2 3 4 5 Bolniški dopust koristimo le kadar je to res potrebno.

12. Zavzetost za uspeh organizacije

- 1 2 3 4 5 Zaposleni se čutimo odgovorne za uspeh organizacije in si zanj prizadevamo.
- 1 2 3 4 5 Vsak posameznik vpliva na uspeh organizacije.
- 1 2 3 4 5 Zaposleni smo pripravljeni vložiti dodaten trud in napor, kadar delo to zahteva.
- 1 2 3 4 5 Naša organizacija je uspešna.

13. Nasilje v delovnem okolju s strani strank/uporabnikov

1 2 3 4 5 Fizično nasilje ni prisotno.

1 2 3 4 5 Verbalno nasilje ni prisotno.

1 2 3 4 5 Spolno nadlegovanje ni prisotno.

1 2 3 4 5 Grožnje niso prisotne.

14. Zadovoljstvo

1 2 3 4 5 Zadovoljen sem z delom, ki ga opravljam.

1 2 3 4 5 Zadovoljen sem s pogoji dela.

1 2 3 4 5 Zadovoljen sem s tem kako je organizacija vodena.

1 2 3 4 5 Zadovoljen sem s plačilom za delo.

Hvala za vaš trud!

Priloga I: Povprečne ocene vsake od 60-ih trditev, kot tudi vsakega od 14-ih posameznih sklopov, znotraj vsake od 12-ih koordinacij

Ljubljanska regija

<u>Nagrajevanje</u>	<u>2,82</u>
Zaposleni prejemamo plačo ustrezno izobrazbi in zahtevnosti dela.	2,40
Razmerja med plačami zaposlenih so ustrezna.	2,95
Kriteriji za nagrajevanje so jasni in pregledni.	3,00
Uspešnost se praviloma vrednoti po transparentnih merilih.	2,95
<u>Razvoj kariere</u>	<u>2,51</u>
Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	2,55
Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	2,70
Sistem deluje tako, da najbolj sposobni zavzemajo najbolj odgovorna delovna mesta.	2,60
Izobrazba in delovne izkušnje mi omogočajo enostavno menjavo zaposlitve.	2,20
<u>Izobraževanje</u>	<u>3,42</u>
Zaposleni smo vzpodbujani k stalnemu izobraževanju in usposabljanju.	3,35
Izobraževanje in usposabljanje v celoti plača organizacija.	3,30
Med zaposlenimi je velik interes za izobraževanje in usposabljanje.	3,50
Izobraževanje in usposabljanje pozitivno vplivata na kakovost dela.	3,55
<u>Delovni čas</u>	<u>3,50</u>
Delovni čas mi ustreza.	3,45
Delovni čas je prilagojen potrebam strank/uporabnikov.	3,60
Razporeditev uradnih ur znotraj delovnega časa je ustrezna.	3,35
Vse naloge in zadolžitve uspem opraviti znotraj delovnega časa.	3,60
<u>Delovni pogoji</u>	<u>2,51</u>
Prostori organizacije so primerni za dejavnost centra za socialno delo.	2,35
Delovni prostori so primerno opremljeni s pisarniškim pohištvo.	2,95
Delovni prostori so primerno tehnično opremljeni.	2,70
Za varnost zaposlenih je dobro poskrbljeno.	2,05

<u>Stil vodenja</u>	<u>3,37</u>
Direktor vzpodbuja samostojnost pri delu.	3,35
Direktor v zaposlenih vidi kompetentne strokovnjake.	3,40
Direktor in zaposleni komuniciramo sproščeno in enakopravno.	3,35
Direktor skrbi za obveščanje zaposlenih.	3,40
<u>Sindikata</u>	<u>3,10</u>
Sindikata je primerna oblika organiziranosti za doseganje in ohranjanje pravic zaposlenih.	3,20
Sindikata promovira stroko.	2,85
Vloga sindikata v naši organizaciji je jasna.	3,25
Sindikata ima v naši organizaciji pomembno vlogo.	3,10
<u>Vrednote vodstva</u>	<u>3,34</u>
Vrednota direktorja je zadovoljstvo strank/uporabnikov.	3,40
Vrednota direktorja je zadovoljstvo zaposlenih.	3,30
Vrednote direktorja so primerljive vrednotam zaposlenih.	3,35
Direktor svoje vrednote prenaša na zaposlene.	3,30
<u>Reševanje napetosti in konfliktov</u>	<u>3,76</u>
Konflikti med zaposlenimi so redki.	3,65
Konflikti med zaposlenimi se ustrezno rešujejo.	3,75
Konflikte med zaposlenimi rešujemo v skupno korist.	3,75
Direktor ustrezno posreduje pri reševanju konfliktov med zaposlenimi.	3,75
Konflikti med zaposlenimi in strankami/uporabniki so redki.	3,75
Konflikti med zaposlenimi in strankami/uporabniki se ustrezno rešujejo.	3,80
Konflikte med zaposlenimi in strankami/uporabniki rešujemo v skupno korist.	3,80
Direktor ustrezno posreduje pri reševanju konfliktov med zaposlenimi in strankami/uporabniki.	3,80

<u>Notranji odnosi</u>	3,60
V naši organizaciji cenimo delo vseh zaposlenih.	3,65
Odnosi med zaposlenimi so dobri.	3,55
Zaposleni smo med seboj v odnosu sodelovanja in ne tekmovanja.	3,60
Zaposleni si medsebojno zaupamo.	3,60
<u>Občutek pripadnosti organizaciji</u>	3,46
Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.	3,50
Zaposleni smo ponosni na organizacijo, ki ji pripadamo.	3,50
Zaposleni ne bi zapustili organizacije tudi, če bi se plača znižala.	3,30
Naša organizacija je uspešna.	3,55
<u>Zavzetost za uspeh organizacije</u>	3,55
Zaposleni se čutimo odgovorne za uspeh organizacije in si zanj prizadevamo.	3,60
Vsak posameznik vpliva na uspeh organizacije.	3,55
Zaposleni smo pripravljeni vložiti dodaten trud in napor, kadar delo to zahteva.	3,60
Direktor ceni dobro opravljeno delo in ga zna pohvaliti.	3,45
<u>Nasilje v delovnem okolju s strani strank/uporabnikov</u>	2,99
Fizično nasilje ni prisotno.	3,35
Verbalno nasilje ni prisotno.	2,30
Spolno nadlegovanje ni prisotno.	4,00
Grožnje niso prisotne.	2,30
<u>Zadovoljstvo</u>	2,97
Zadovoljen sem z delom, ki ga opravljam.	3,65
Zadovoljen sem s pogoji dela.	2,60
Zadovoljen sem s tem kako je organizacija vodena.	3,35
Zadovoljen sem s plačilom za delo.	2,30

Obljubljanska 1 regija

<u>Nagrajevanje</u>	3,09
Zaposleni prejemamo plačo ustrezno izobrazbi in zahtevnosti dela.	3,00
Razmerja med plačami zaposlenih so ustrezna.	3,09
Kriteriji za nagrajevanje so jasni in pregledni.	3,27
Uspešnost se praviloma vrednoti po transparentnih merilih.	3,00
<u>Razvoj kariere</u>	3,27
Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	3,18
Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	3,45
Sistem deluje tako, da najbolj sposobni zavzemajo najbolj odgovorna delovna mesta.	3,18
Izobrazba in delovne izkušnje mi omogočajo enostavno menjavo zaposlitve.	3,27
<u>Izobraževanje</u>	3,45
Zaposleni smo vzpodbujani k stalnemu izobraževanju in usposabljanju.	3,45
Izobraževanje in usposabljanje v celoti plača organizacija.	3,45
Med zaposlenimi je velik interes za izobraževanje in usposabljanje.	3,45
Izobraževanje in usposabljanje pozitivno vplivata na kakovost dela.	3,58
<u>Delovni čas</u>	3,49
Delovni čas mi ustreza.	3,54
Delovni čas je prilagojen potrebam strank/uporabnikov.	3,45
Razporeditev uradnih ur znotraj delovnega časa je ustrezna.	3,54
Vse naloge in zadolžitve uspešno opraviti znotraj delovnega časa.	3,45
<u>Delovni pogoji</u>	3,40
Prostori organizacije so primerni za dejavnost centra za socialno delo.	3,45
Delovni prostori so primerno opremljeni s pisarniškim pohištvo.	3,27
Delovni prostori so primerno tehnično opremljeni.	3,45
Za varnost zaposlenih je dobro poskrbljeno.	3,45

<u>Stil vodenja</u>	<u>3,40</u>
Direktor vzpodbuja samostojnost pri delu.	3,36
Direktor v zaposlenih vidi kompetentne strokovnjake.	3,45
Direktor in zaposleni komuniciramo sproščeno in enakopravno.	3,36
Direktor skrbi za obveščanje zaposlenih.	3,45
<u>Sindikata</u>	<u>3,59</u>
Sindikata je primerna oblika organiziranosti za doseganje in ohranjanje pravic zaposlenih.	3,64
Sindikata promovira stroko.	3,64
Vloga sindikata v naši organizaciji je jasna.	3,64
Sindikata ima v naši organizaciji pomembno vlogo.	3,45
<u>Vrednote vodstva</u>	<u>3,54</u>
Vrednota direktorja je zadovoljstvo strank/uporabnikov.	3,54
Vrednota direktorja je zadovoljstvo zaposlenih.	3,54
Vrednote direktorja so primerljive vrednotam zaposlenih.	3,54
Direktor svoje vrednote prenaša na zaposlene.	3,54
<u>Reševanje napetosti in konfliktov</u>	<u>3,54</u>
Konflikti med zaposlenimi so redki.	3,54
Konflikti med zaposlenimi se ustrezno rešujejo.	3,54
Konflikte med zaposlenimi rešujemo v skupno korist.	3,54
Direktor ustrezno posreduje pri reševanju konfliktov med zaposlenimi.	3,54
Konflikti med zaposlenimi in strankami/uporabniki so redki.	3,54
Konflikti med zaposlenimi in strankami/uporabniki se ustrezno rešujejo.	3,54
Konflikte med zaposlenimi in strankami/uporabniki rešujemo v skupno korist.	3,54
Direktor ustrezno posreduje pri reševanju konfliktov med zaposlenimi in strankami/uporabniki.	3,54

<u>Notranji odnosi</u>	3,38
V naši organizaciji cenimo delo vseh zaposlenih.	3,45
Odnosi med zaposlenimi so dobri.	3,45
Zaposleni smo med seboj v odnosu sodelovanja in ne tekmovanja.	3,18
Zaposleni si medsebojno zaupamo.	3,45
<u>Občutek pripadnosti organizaciji</u>	3,45
Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.	3,45
Zaposleni smo ponosni na organizacijo, ki ji pripadamo.	3,45
Zaposleni ne bi zapustili organizacije tudi, če bi se plača znižala.	3,45
Bolniški dopust koristimo le kadar je to res potrebno.	3,45
<u>Zavzetost za uspeh organizacije</u>	3,52
Zaposleni se čutimo odgovorne za uspeh organizacije in si zanj prizadevamo.	3,45
Vsak posameznik vpliva na uspeh organizacije.	3,54
Zaposleni smo pripravljeni vložiti dodaten trud in napor, kadar delo to zahteva.	3,54
Naša organizacija je uspešna.	3,54
<u>Nasilje v delovnem okolju s strani strank/uporabnikov</u>	3,27
Fizično nasilje ni prisotno.	3,18
Verbalno nasilje ni prisotno.	3,18
Spolno nadlegovanje ni prisotno.	3,45
Grožnje niso prisotne.	3,27
<u>Zadovoljstvo</u>	3,29
Zadovoljen sem z delom, ki ga opravljam.	3,36
Zadovoljen sem s pogoji dela.	3,27
Zadovoljen sem s tem kako je organizacija vodena.	3,27
Zadovoljen sem s plačilom za delo.	3,27

Obljubljanska 2 regija

<u>Nagrajevanje</u>	3,03
Zaposleni prejemamo plačo ustrezno izobrazbi in zahtevnosti dela.	2,62
Razmerja med plačami zaposlenih so ustrezna.	3,12
Kriteriji za nagrajevanje so jasni in pregledni.	3,25
Uspešnost se praviloma vrednoti po transparentnih merilih.	3,12
<u>Razvoj kariere</u>	3,12
Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	3,12
Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	3,37
Sistem deluje tako, da najbolj sposobni zavzemajo najbolj odgovorna delovna mesta.	3,12
Izobrazba in delovne izkušnje mi omogočajo enostavno menjavo zaposlitve.	2,87
<u>Izobraževanje</u>	3,52
Zaposleni smo vzpodbujani k stalnemu izobraževanju in usposabljanju.	3,62
Izobraževanje in usposabljanje v celoti plača organizacija.	3,62
Med zaposlenimi je velik interes za izobraževanje in usposabljanje.	3,62
Izobraževanje in usposabljanje pozitivno vplivata na kakovost dela.	3,22
<u>Delovni čas</u>	3,65
Delovni čas mi ustreza.	3,62
Delovni čas je prilagojen potrebam strank/uporabnikov.	3,75
Razporeditev uradnih ur znotraj delovnega časa je ustrezna.	3,50
Vse naloge in zadolžitve uspešno opraviti znotraj delovnega časa.	3,75
<u>Delovni pogoji</u>	3,43
Prostori organizacije so primerni za dejavnost centra za socialno delo.	3,37
Delovni prostori so primerno opremljeni s pisarniškim pohištvom.	3,75
Delovni prostori so primerno tehnično opremljeni.	3,75
Za varnost zaposlenih je dobro poskrbljeno.	2,87

<u>Stil vodenja</u>	<u>3,62</u>
Direktor vzpodbuja samostojnost pri delu.	3,62
Direktor v zaposlenih vidi kompetentne strokovnjake.	3,62
Direktor in zaposleni komuniciramo sproščeno in enakopravno.	3,62
Direktor skrbi za obveščanje zaposlenih.	3,62
<u>Sindikata</u>	<u>3,28</u>
Sindikata je primerna oblika organiziranosti za doseganje in ohranjanje pravic zaposlenih.	3,37
Sindikata promovira stroko.	3,25
Vloga sindikata v naši organizaciji je jasna.	3,25
Sindikata ima v naši organizaciji pomembno vlogo.	3,25
<u>Vrednote vodstva</u>	<u>3,40</u>
Vrednota direktorja je zadovoljstvo strank/uporabnikov.	3,62
Vrednota direktorja je zadovoljstvo zaposlenih.	3,37
Vrednote direktorja so primerljive vrednotam zaposlenih.	3,25
Direktor svoje vrednote prenaša na zaposlene.	3,37
<u>Reševanje napetosti in konfliktov</u>	<u>3,86</u>
Konflikti med zaposlenimi so redki.	3,87
Konflikti med zaposlenimi se ustrezno rešujejo.	4,00
Konflikte med zaposlenimi rešujemo v skupno korist.	4,00
Direktor ustrezno posreduje pri reševanju konfliktov med zaposlenimi.	3,85
Konflikti med zaposlenimi in strankami/uporabniki so redki.	3,75
Konflikti med zaposlenimi in strankami/uporabniki se ustrezno rešujejo.	3,85
Konflikte med zaposlenimi in strankami/uporabniki rešujemo v skupno korist.	3,85
Direktor ustrezno posreduje pri reševanju konfliktov med zaposlenimi in strankami/uporabniki.	3,75

<u>Notranji odnosi</u>	3,65
V naši organizaciji cenimo delo vseh zaposlenih.	3,75
Odnosi med zaposlenimi so dobri.	3,62
Zaposleni smo med seboj v odnosu sodelovanja in ne tekmovanja.	3,62
Zaposleni si medsebojno zaupamo.	3,62
<u>Občutek pripadnosti organizaciji</u>	3,46
Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.	3,62
Zaposleni smo ponosni na organizacijo, ki ji pripadamo.	3,62
Zaposleni ne bi zapustili organizacije tudi, če bi se plača znižala.	3,25
Bolniški dopust koristimo le kadar je to res potrebno.	3,37
<u>Zavzetost za uspeh organizacije</u>	3,53
Zaposleni se čutimo odgovorne za uspeh organizacije in si zanj prizadevamo.	3,62
Vsak posameznik vpliva na uspeh organizacije.	3,50
Zaposleni smo pripravljeni vložiti dodaten trud in napor, kadar delo to zahteva.	3,50
Naša organizacija je uspešna.	3,50
<u>Nasilje v delovnem okolju s strani strank/uporabnikov</u>	3,75
Fizično nasilje ni prisotno.	3,87
Verbalno nasilje ni prisotno.	3,37
Spolno nadlegovanje ni prisotno.	4,12
Grožnje niso prisotne.	3,63
<u>Zadovoljstvo</u>	3,28
Zadovoljen sem z delom, ki ga opravljam.	3,25
Zadovoljen sem s pogoji dela.	3,50
Zadovoljen sem s tem kako je organizacija vodena.	3,37
Zadovoljen sem s plačilom za delo.	3,00

Celjska regija

<u>Nagrajevanje</u>	<u>3,00</u>
Zaposleni prejemamo plačo ustrezno izobrazbi in zahtevnosti dela.	2,81
Razmerja med plačami zaposlenih so ustrezna.	3,06
Kriteriji za nagrajevanje so jasni in pregledni.	3,12
Uspešnost se praviloma vrednoti po transparentnih merilih.	3,00
<u>Razvoj kariere</u>	<u>2,94</u>
Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	2,94
Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	2,87
Sistem deluje tako, da najbolj sposobni zavzemajo najbolj odgovorna delovna mesta.	2,94
Izobrazba in delovne izkušnje mi omogočajo enostavno menjavo zaposlitve.	3,00
<u>Izobraževanje</u>	<u>3,18</u>
Zaposleni smo vzpodbujani k stalnemu izobraževanju in usposabljanju.	3,06
Izobraževanje in usposabljanje v celoti plača organizacija.	3,25
Med zaposlenimi je velik interes za izobraževanje in usposabljanje.	3,06
Izobraževanje in usposabljanje pozitivno vplivata na kakovost dela.	3,37
<u>Delovni čas</u>	<u>3,20</u>
Delovni čas mi ustreza.	3,06
Delovni čas je prilagojen potrebam strank/uporabnikov.	3,31
Razporeditev uradnih ur znotraj delovnega časa je ustrezna.	3,25
Vse naloge in zadolžitve uspešno opraviti znotraj delovnega časa.	3,19
<u>Delovni pogoji</u>	<u>3,23</u>
Prostori organizacije so primerni za dejavnost centra za socialno delo.	3,12
Delovni prostori so primerno opremljeni s pisarniškim pohištvo.	3,37
Delovni prostori so primerno tehnično opremljeni.	3,37
Za varnost zaposlenih je dobro poskrbljeno.	3,06

<u>Stil vodenja</u>	<u>3,20</u>
Direktor vzpodbuja samostojnost pri delu.	3,12
Direktor v zaposlenih vidi kompetentne strokovnjake.	3,19
Direktor in zaposleni komuniciramo sproščeno in enakopravno.	3,25
Direktor skrbi za obveščanje zaposlenih.	3,25
<u>Sindikata</u>	<u>3,15</u>
Sindikata je primerna oblika organiziranosti za doseganje in ohranjanje pravic zaposlenih.	3,25
Sindikata promovira stroko.	3,19
Vloga sindikata v naši organizaciji je jasna.	3,12
Sindikata ima v naši organizaciji pomembno vlogo.	3,06
<u>Vrednote vodstva</u>	<u>3,22</u>
Vrednota direktorja je zadovoljstvo strank/uporabnikov.	3,31
Vrednota direktorja je zadovoljstvo zaposlenih.	3,19
Vrednote direktorja so primerljive vrednotam zaposlenih.	3,19
Direktor svoje vrednote prenaša na zaposlene.	3,19
<u>Reševanje napetosti in konfliktov</u>	<u>3,32</u>
Konflikti med zaposlenimi so redki.	3,19
Konflikti med zaposlenimi se ustrezno rešujejo.	3,37
Konflikte med zaposlenimi rešujemo v skupno korist.	3,37
Direktor ustrezno posreduje pri reševanju konfliktov med zaposlenimi.	3,31
Konflikti med zaposlenimi in strankami/uporabniki so redki.	3,25
Konflikti med zaposlenimi in strankami/uporabniki se ustrezno rešujejo.	3,37
Konflikte med zaposlenimi in strankami/uporabniki rešujemo v skupno korist.	3,37
Direktor ustrezno posreduje pri reševanju konfliktov med zaposlenimi in strankami/uporabniki.	3,37

<u>Notranji odnosi</u>	3,25
V naši organizaciji cenimo delo vseh zaposlenih.	3,25
Odnosi med zaposlenimi so dobri.	3,25
Zaposleni smo med seboj v odnosu sodelovanja in ne tekmovanja.	3,25
Zaposleni si medsebojno zaupamo.	3,25
<u>Občutek pripadnosti organizaciji</u>	3,31
Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.	3,31
Zaposleni smo ponosni na organizacijo, ki ji pripadamo.	3,31
Zaposleni ne bi zapustili organizacije tudi, če bi se plača znižala.	3,31
Bolniški dopust koristimo le kadar je to res potrebno.	3,31
<u>Zavzetost za uspeh organizacije</u>	3,07
Zaposleni se čutimo odgovorne za uspeh organizacije in si zanj prizadevamo.	3,06
Vsak posameznik vpliva na uspeh organizacije.	3,12
Zaposleni smo pripravljeni vložiti dodaten trud in napor, kadar delo to zahteva.	3,06
Naša organizacija je uspešna.	3,06
<u>Nasilje v delovnem okolju s strani strank/uporabnikov</u>	3,86
Fizično nasilje ni prisotno.	3,81
Verbalno nasilje ni prisotno.	3,75
Spolno nadlegovanje ni prisotno.	3,94
Grožnje niso prisotne.	3,94
<u>Zadovoljstvo</u>	2,87
Zadovoljen sem z delom, ki ga opravljam.	2,94
Zadovoljen sem s pogoji dela.	2,87
Zadovoljen sem s tem kako je organizacija vodena.	2,94
Zadovoljen sem s plačilom za delo.	2,75

Podravska regija

<u>Nagrajevanje</u>	<u>2,91</u>
Zaposleni prejemamo plačo ustrezno izobrazbi in zahtevnosti dela.	2,41
Razmerja med plačami zaposlenih so ustrezna.	3,04
Kriteriji za nagrajevanje so jasni in pregledni.	3,09
Uspešnost se praviloma vrednoti po transparentnih merilih.	3,09
<u>Razvoj kariere</u>	<u>2,82</u>
Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	2,91
Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	3,00
Sistem deluje tako, da najbolj sposobni zavzemajo najbolj odgovorna delovna mesta.	2,59
Izobrazba in delovne izkušnje mi omogočajo enostavno menjavo zaposlitve.	2,77
<u>Izobraževanje</u>	<u>3,33</u>
Zaposleni smo vzpodbujani k stalnemu izobraževanju in usposabljanju.	3,41
Izobraževanje in usposabljanje v celoti plača organizacija.	3,09
Med zaposlenimi je velik interes za izobraževanje in usposabljanje.	3,41
Izobraževanje in usposabljanje pozitivno vplivata na kakovost dela.	3,41
<u>Delovni čas</u>	<u>3,28</u>
Delovni čas mi ustreza.	3,23
Delovni čas je prilagojen potrebam strank/uporabnikov.	3,50
Razporeditev uradnih ur znotraj delovnega časa je ustrezna.	3,14
Vse naloge in zadolžitve uspem opraviti znotraj delovnega časa.	3,27
<u>Delovni pogoji</u>	<u>3,21</u>
Prostori organizacije so primerni za dejavnost centra za socialno delo.	3,32
Delovni prostori so primerno opremljeni s pisarniškim pohištvom.	3,23
Delovni prostori so primerno tehnično opremljeni.	3,36
Za varnost zaposlenih je dobro poskrbljeno.	2,95

<u>Stil vodenja</u>	<u>3,30</u>
Direktor vzpodbuja samostojnost pri delu.	3,27
Direktor v zaposlenih vidi kompetentne strokovnjake.	3,27
Direktor in zaposleni komuniciramo sproščeno in enakopravno.	3,32
Direktor skrbi za obveščanje zaposlenih.	3,36
<u>Sindikat</u>	<u>3,11</u>
Sindikat je primerna oblika organiziranosti za doseganje in ohranjanje pravic zaposlenih.	3,32
Sindikat promovira stroko.	3,04
Vloga sindikata v naši organizaciji je jasna.	3,04
Sindikat ima v naši organizaciji pomembno vlogo.	3,04
<u>Vrednote vodstva</u>	<u>3,23</u>
Vrednota direktorja je zadovoljstvo strank/uporabnikov.	3,45
Vrednota direktorja je zadovoljstvo zaposlenih.	3,18
Vrednote direktorja so primerljive vrednotam zaposlenih.	3,14
Direktor svoje vrednote prenaša na zaposlene.	3,14
<u>Reševanje napetosti in konfliktov</u>	<u>3,30</u>
Konflikti med zaposlenimi so redki.	3,36
Konflikti med zaposlenimi se ustrezno rešujejo.	3,32
Konflikte med zaposlenimi rešujemo v skupno korist.	3,27
Direktor ustrezno posreduje pri reševanju konfliktov med zaposlenimi.	3,27
Konflikti med zaposlenimi in strankami/uporabniki so redki.	3,32
Konflikti med zaposlenimi in strankami/uporabniki se ustrezno rešujejo.	3,27
Konflikte med zaposlenimi in strankami/uporabniki rešujemo v skupno korist.	3,27
Direktor ustrezno posreduje pri reševanju konfliktov med zaposlenimi in strankami/uporabniki.	3,27

<u>Notranji odnosi</u>	3,33
V naši organizaciji cenimo delo vseh zaposlenih.	3,32
Odnosi med zaposlenimi so dobri.	3,36
Zaposleni smo med seboj v odnosu sodelovanja in ne tekmovanja.	3,32
Zaposleni si medsebojno zaupamo.	3,32
<u>Občutek pripadnosti organizaciji</u>	3,35
Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.	3,41
Zaposleni smo ponosni na organizacijo, ki ji pripadamo.	3,41
Zaposleni ne bi zapustili organizacije tudi, če bi se plača znižala.	3,23
Bolniški dopust koristimo le kadar je to res potrebno.	3,36
<u>Zavzetost za uspeh organizacije</u>	3,27
Zaposleni se čutimo odgovorne za uspeh organizacije in si zanj prizadevamo.	3,32
Vsak posameznik vpliva na uspeh organizacije.	3,27
Zaposleni smo pripravljeni vložiti dodaten trud in napor, kadar delo to zahteva.	3,32
Naša organizacija je uspešna.	3,18
<u>Nasilje v delovnem okolju s strani strank/uporabnikov</u>	3,19
Fizično nasilje ni prisotno.	3,14
Verbalno nasilje ni prisotno.	3,09
Spolno nadlegovanje ni prisotno.	3,55
Grožnje niso prisotne.	3,00
<u>Zadovoljstvo</u>	3,05
Zadovoljen sem z delom, ki ga opravljam.	3,14
Zadovoljen sem s pogoji dela.	3,09
Zadovoljen sem s tem kako je organizacija vodena.	3,04
Zadovoljen sem s plačilom za delo.	2,95

Pomurska regija

<u>Nagrajevanje</u>	3,16
Zaposleni prejemamo plačo ustrezno izobrazbi in zahtevnosti dela.	2,44
Razmerja med plačami zaposlenih so ustrezna.	3,33
Kriteriji za nagrajevanje so jasni in pregledni.	3,44
Uspešnost se praviloma vrednoti po transparentnih merilih.	3,44
<u>Razvoj kariere</u>	3,33
Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	3,44
Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	3,44
Sistem deluje tako, da najbolj sposobni zavzemajo najbolj odgovorna delovna mesta.	3,33
Izobrazba in delovne izkušnje mi omogočajo enostavno menjavo zaposlitve.	3,11
<u>Izobraževanje</u>	3,69
Zaposleni smo vzpodbujani k stalnemu izobraževanju in usposabljanju.	3,77
Izobraževanje in usposabljanje v celoti plača organizacija.	3,66
Med zaposlenimi je velik interes za izobraževanje in usposabljanje.	3,66
Izobraževanje in usposabljanje pozitivno vplivata na kakovost dela.	3,66
<u>Delovni čas</u>	3,80
Delovni čas mi ustreza.	3,88
Delovni čas je prilagojen potrebam strank/uporabnikov.	3,77
Razporeditev uradnih ur znotraj delovnega časa je ustrezna.	3,77
Vse naloge in zadolžitve uspem opraviti znotraj delovnega časa.	3,77
<u>Delovni pogoji</u>	3,63
Prostori organizacije so primerni za dejavnost centra za socialno delo.	3,66
Delovni prostori so primerno opremljeni s pisarniškim pohištvo.	3,66
Delovni prostori so primerno tehnično opremljeni.	3,66
Za varnost zaposlenih je dobro poskrbljeno.	3,55

<u>Stil vodenja</u>	<u>3,66</u>
Direktor vzpodbuja samostojnost pri delu.	3,66
Direktor v zaposlenih vidi kompetentne strokovnjake.	3,66
Direktor in zaposleni komuniciramo sproščeno in enakopravno.	3,66
Direktor skrbi za obveščanje zaposlenih.	3,66
<u>Sindikata</u>	<u>3,55</u>
Sindikata je primerna oblika organiziranosti za doseganje in ohranjanje pravic zaposlenih.	3,55
Sindikata promovira stroko.	3,55
Vloga sindikata v naši organizaciji je jasna.	3,55
Sindikata ima v naši organizaciji pomembno vlogo.	3,55
<u>Vrednote vodstva</u>	<u>3,55</u>
Vrednota direktorja je zadovoljstvo strank/uporabnikov.	3,55
Vrednota direktorja je zadovoljstvo zaposlenih.	3,55
Vrednote direktorja so primerljive vrednotam zaposlenih.	3,55
Direktor svoje vrednote prenaša na zaposlene.	3,55
<u>Reševanje napetosti in konfliktov</u>	<u>3,74</u>
Konflikti med zaposlenimi so redki.	3,77
Konflikti med zaposlenimi se ustrezno rešujejo.	4,11
Konflikte med zaposlenimi rešujemo v skupno korist.	3,66
Direktor ustrezno posreduje pri reševanju konfliktov med zaposlenimi.	3,66
Konflikti med zaposlenimi in strankami/uporabniki so redki.	3,77
Konflikti med zaposlenimi in strankami/uporabniki se ustrezno rešujejo.	3,66
Konflikte med zaposlenimi in strankami/uporabniki rešujemo v skupno korist.	3,66
Direktor ustrezno posreduje pri reševanju konfliktov med zaposlenimi in strankami/uporabniki.	3,66

<u>Notranji odnosi</u>	3,69
V naši organizaciji cenimo delo vseh zaposlenih.	3,77
Odnosi med zaposlenimi so dobri.	3,66
Zaposleni smo med seboj v odnosu sodelovanja in ne tekmovanja.	3,66
Zaposleni si medsebojno zaupamo.	3,66
<u>Občutek pripadnosti organizaciji</u>	3,66
Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.	3,66
Zaposleni smo ponosni na organizacijo, ki ji pripadamo.	3,66
Zaposleni ne bi zapustili organizacije tudi, če bi se plača znižala.	3,66
Bolniški dopust koristimo le kadar je to res potrebno.	3,66
<u>Zavzetost za uspeh organizacije</u>	3,69
Zaposleni se čutimo odgovorne za uspeh organizacije in si zanj prizadevamo.	3,77
Vsak posameznik vpliva na uspeh organizacije.	3,66
Zaposleni smo pripravljeni vložiti dodaten trud in napor, kadar delo to zahteva.	3,66
Naša organizacija je uspešna.	3,66
<u>Nasilje v delovnem okolju s strani strank/uporabnikov</u>	3,42
Fizično nasilje ni prisotno.	3,56
Verbalno nasilje ni prisotno.	3,00
Spolno nadlegovanje ni prisotno.	4,34
Grožnje niso prisotne.	2,77
<u>Zadovoljstvo</u>	3,30
Zadovoljen sem z delom, ki ga opravljam.	3,44
Zadovoljen sem s pogoji dela.	3,44
Zadovoljen sem s tem kako je organizacija vodena.	3,44
Zadovoljen sem s plačilom za delo.	2,88

Koroška regija

<u>Nagrajevanje</u>	3,40
Zaposleni prejemamo plačo ustrezno izobrazbi in zahtevnosti dela.	2,87
Razmerja med plačami zaposlenih so ustrezna.	3,50
Kriteriji za nagrajevanje so jasni in pregledni.	3,62
Uspešnost se praviloma vrednoti po transparentnih merilih.	3,62
<u>Razvoj kariere</u>	3,59
Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	3,62
Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	3,62
Sistem deluje tako, da najbolj sposobni zavzemajo najbolj odgovorna delovna mesta.	3,62
Izobrazba in delovne izkušnje mi omogočajo enostavno menjavo zaposlitve.	3,50
<u>Izobraževanje</u>	3,43
Zaposleni smo vzpodbujani k stalnemu izobraževanju in usposabljanju.	3,62
Izobraževanje in usposabljanje v celoti plača organizacija.	3,37
Med zaposlenimi je velik interes za izobraževanje in usposabljanje.	3,37
Izobraževanje in usposabljanje pozitivno vplivata na kakovost dela.	3,37
<u>Delovni čas</u>	3,50
Delovni čas mi ustreza.	3,25
Delovni čas je prilagojen potrebam strank/uporabnikov.	3,75
Razporeditev uradnih ur znotraj delovnega časa je ustrezna.	3,50
Vse naloge in zadolžitve uspešno opraviti znotraj delovnega časa.	3,50
<u>Delovni pogoji</u>	3,62
Prostori organizacije so primerni za dejavnost centra za socialno delo.	3,62
Delovni prostori so primerno opremljeni s pisarniškim pohištvom.	3,50
Delovni prostori so primerno tehnično opremljeni.	3,50
Za varnost zaposlenih je dobro poskrbljeno.	3,87

<u>Stil vodenja</u>	<u>3,53</u>
Direktor vzpodbuja samostojnost pri delu.	3,50
Direktor v zaposlenih vidi kompetentne strokovnjake.	3,62
Direktor in zaposleni komuniciramo sproščeno in enakopravno.	3,50
Direktor skrbi za obveščanje zaposlenih.	3,50
<u>Sindikata</u>	<u>3,56</u>
Sindikata je primerna oblika organiziranosti za doseganje in ohranjanje pravic zaposlenih.	3,75
Sindikata promovira stroko.	3,50
Vloga sindikata v naši organizaciji je jasna.	3,50
Sindikata ima v naši organizaciji pomembno vlogo.	3,50
<u>Vrednote vodstva</u>	<u>3,50</u>
Vrednota direktorja je zadovoljstvo strank/uporabnikov.	3,50
Vrednota direktorja je zadovoljstvo zaposlenih.	3,50
Vrednote direktorja so primerljive vrednotam zaposlenih.	3,50
Direktor svoje vrednote prenaša na zaposlene.	3,50
<u>Reševanje napetosti in konfliktov</u>	<u>3,49</u>
Konflikti med zaposlenimi so redki.	3,85
Konflikti med zaposlenimi se ustrezno rešujejo.	3,37
Konflikte med zaposlenimi rešujemo v skupno korist.	3,37
Direktor ustrezno posreduje pri reševanju konfliktov med zaposlenimi.	3,37
Konflikti med zaposlenimi in strankami/uporabniki so redki.	3,85
Konflikti med zaposlenimi in strankami/uporabniki se ustrezno rešujejo.	3,37
Konflikte med zaposlenimi in strankami/uporabniki rešujemo v skupno korist.	3,37
Direktor ustrezno posreduje pri reševanju konfliktov med zaposlenimi in strankami/uporabniki.	3,37

<u>Notranji odnosi</u>	3,43
V naši organizaciji cenimo delo vseh zaposlenih.	3,50
Odnosi med zaposlenimi so dobri.	3,50
Zaposleni smo med seboj v odnosu sodelovanja in ne tekmovanja.	3,37
Zaposleni si medsebojno zaupamo.	3,37
<u>Občutek pripadnosti organizaciji</u>	3,37
Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.	3,37
Zaposleni smo ponosni na organizacijo, ki ji pripadamo.	3,37
Zaposleni ne bi zapustili organizacije tudi, če bi se plača znižala.	3,37
Bolniški dopust koristimo le kadar je to res potrebno.	3,37
<u>Zavzetost za uspeh organizacije</u>	3,43
Zaposleni se čutimo odgovorne za uspeh organizacije in si zanj prizadevamo.	3,30
Vsak posameznik vpliva na uspeh organizacije.	3,37
Zaposleni smo pripravljeni vložiti dodaten trud in napor, kadar delo to zahteva.	3,50
Naša organizacija je uspešna.	3,37
<u>Nasilje v delovnem okolju s strani strank/uporabnikov</u>	3,41
Fizično nasilje ni prisotno.	3,62
Verbalno nasilje ni prisotno.	3,13
Spolno nadlegovanje ni prisotno.	3,75
Grožnje niso prisotne.	3,13
<u>Zadovoljstvo</u>	3,12
Zadovoljen sem z delom, ki ga opravljam.	3,25
Zadovoljen sem s pogoji dela.	3,12
Zadovoljen sem s tem kako je organizacija vodena.	3,37
Zadovoljen sem s plačilom za delo.	2,75

Gorenjska regija

<u>Nagrajevanje</u>	3,19
Zaposleni prejemamo plačo ustrezno izobrazbi in zahtevnosti dela.	2,77
Razmerja med plačami zaposlenih so ustrezna.	3,46
Kriteriji za nagrajevanje so jasni in pregledni.	3,23
Uspešnost se praviloma vrednoti po transparentnih merilih.	3,31
<u>Razvoj kariere</u>	3,31
Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	3,46
Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	3,38
Sistem deluje tako, da najbolj sposobni zavzemajo najbolj odgovorna delovna mesta.	3,31
Izobrazba in delovne izkušnje mi omogočajo enostavno menjavo zaposlitve.	3,08
<u>Izobraževanje</u>	3,75
Zaposleni smo vzpodbujani k stalnemu izobraževanju in usposabljanju.	4,08
Izobraževanje in usposabljanje v celoti plača organizacija.	3,38
Med zaposlenimi je velik interes za izobraževanje in usposabljanje.	3,77
Izobraževanje in usposabljanje pozitivno vplivata na kakovost dela.	3,77
<u>Delovni čas</u>	3,55
Delovni čas mi ustreza.	3,61
Delovni čas je prilagojen potrebam strank/uporabnikov.	3,69
Razporeditev uradnih ur znotraj delovnega časa je ustrezna.	3,38
Vse naloge in zadolžitve uspešno opraviti znotraj delovnega časa.	3,54
<u>Delovni pogoji</u>	3,69
Prostori organizacije so primerni za dejavnost centra za socialno delo.	3,77
Delovni prostori so primerno opremljeni s pisarniškim pohištvo.	4,00
Delovni prostori so primerno tehnično opremljeni.	4,00
Za varnost zaposlenih je dobro poskrbljeno.	3,00

<u>Stil vodenja</u>	<u>3,65</u>
Direktor vzpodbuja samostojnost pri delu.	3,69
Direktor v zaposlenih vidi kompetentne strokovnjake.	3,69
Direktor in zaposleni komuniciramo sproščeno in enakopravno.	3,61
Direktor skrbi za obveščanje zaposlenih.	3,61
<u>Sindikata</u>	<u>3,38</u>
Sindikata je primerna oblika organiziranosti za doseganje in ohranjanje pravic zaposlenih.	3,69
Sindikata promovira stroko.	3,69
Vloga sindikata v naši organizaciji je jasna.	3,08
Sindikata ima v naši organizaciji pomembno vlogo.	3,08
<u>Vrednote vodstva</u>	<u>3,46</u>
Vrednota direktorja je zadovoljstvo strank/uporabnikov.	4,08
Vrednota direktorja je zadovoljstvo zaposlenih.	3,38
Vrednote direktorja so primerljive vrednotam zaposlenih.	3,08
Direktor svoje vrednote prenaša na zaposlene.	3,32
<u>Reševanje napetosti in konfliktov</u>	<u>3,83</u>
Konflikti med zaposlenimi so redki.	3,92
Konflikti med zaposlenimi se ustrezno rešujejo.	3,69
Konflikte med zaposlenimi rešujemo v skupno korist.	3,77
Direktor ustrezno posreduje pri reševanju konfliktov med zaposlenimi.	3,72
Konflikti med zaposlenimi in strankami/uporabniki so redki.	4,00
Konflikti med zaposlenimi in strankami/uporabniki se ustrezno rešujejo.	3,77
Konflikte med zaposlenimi in strankami/uporabniki rešujemo v skupno korist.	3,85
Direktor ustrezno posreduje pri reševanju konfliktov med zaposlenimi in strankami/uporabniki.	3,85

<u>Notranji odnosi</u>	3,81
V naši organizaciji cenimo delo vseh zaposlenih.	3,77
Odnosi med zaposlenimi so dobri.	3,77
Zaposleni smo med seboj v odnosu sodelovanja in ne tekmovanja.	3,85
Zaposleni si medsebojno zaupamo.	3,85
<u>Občutek pripadnosti organizaciji</u>	4,00
Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.	4,00
Zaposleni smo ponosni na organizacijo, ki ji pripadamo.	3,92
Zaposleni ne bi zapustili organizacije tudi, če bi se plača znižala.	3,92
Bolniški dopust koristimo le kadar je to res potrebno.	4,15
<u>Zavzetost za uspeh organizacije</u>	3,84
Zaposleni se čutimo odgovorne za uspeh organizacije in si zanj prizadevamo.	3,92
Vsak posameznik vpliva na uspeh organizacije.	3,92
Zaposleni smo pripravljeni vložiti dodaten trud in napor, kadar delo to zahteva.	3,77
Naša organizacija je uspešna.	3,77
<u>Nasilje v delovnem okolju s strani strank/uporabnikov</u>	3,88
Fizično nasilje ni prisotno.	4,00
Verbalno nasilje ni prisotno.	3,54
Spolno nadlegovanje ni prisotno.	4,23
Grožnje niso prisotne.	3,77
<u>Zadovoljstvo</u>	3,62
Zadovoljen sem z delom, ki ga opravljam.	4,00
Zadovoljen sem s pogoji dela.	3,85
Zadovoljen sem s tem kako je organizacija vodena.	3,54
Zadovoljen sem s plačilom za delo.	3,08

Dolenjsko-belokranjska regija

<u>Nagrajevanje</u>	3,06
Zaposleni prejemamo plačo ustrezno izobrazbi in zahtevnosti dela.	2,62
Razmerja med plačami zaposlenih so ustrezna.	3,19
Kriteriji za nagrajevanje so jasni in pregledni.	3,31
Uspešnost se praviloma vrednoti po transparentnih merilih.	3,12
<u>Razvoj kariere</u>	3,34
Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	3,44
Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	3,56
Sistem deluje tako, da najbolj sposobni zavzemajo najbolj odgovorna delovna mesta.	3,31
Izobrazba in delovne izkušnje mi omogočajo enostavno menjavo zaposlitve.	3,06
<u>Izobraževanje</u>	3,54
Zaposleni smo vzpodbujani k stalnemu izobraževanju in usposabljanju.	3,75
Izobraževanje in usposabljanje v celoti plača organizacija.	3,56
Med zaposlenimi je velik interes za izobraževanje in usposabljanje.	3,37
Izobraževanje in usposabljanje pozitivno vplivata na kakovost dela.	3,50
<u>Delovni čas</u>	3,50
Delovni čas mi ustreza.	3,69
Delovni čas je prilagojen potrebam strank/uporabnikov.	3,69
Razporeditev uradnih ur znotraj delovnega časa je ustrezna.	3,31
Vse naloge in zadolžitve uspem opraviti znotraj delovnega časa.	3,31
<u>Delovni pogoji</u>	3,45
Prostori organizacije so primerni za dejavnost centra za socialno delo.	3,87
Delovni prostori so primerno opremljeni s pisarniškim pohištvom.	3,62
Delovni prostori so primerno tehnično opremljeni.	3,56
Za varnost zaposlenih je dobro poskrbljeno.	2,75

<u>Stil vodenja</u>	<u>3,51</u>
Direktor vzpodbuja samostojnost pri delu.	3,87
Direktor v zaposlenih vidi kompetentne strokovnjake.	3,56
Direktor in zaposleni komuniciramo sproščeno in enakopravno.	3,37
Direktor skrbi za obveščanje zaposlenih.	3,25
<u>Sindikata</u>	<u>3,42</u>
Sindikata je primerna oblika organiziranosti za doseganje in ohranjanje pravic zaposlenih.	3,87
Sindikata promovira stroko.	3,37
Vloga sindikata v naši organizaciji je jasna.	3,31
Sindikata ima v naši organizaciji pomembno vlogo.	3,12
<u>Vrednote vodstva</u>	<u>3,40</u>
Vrednota direktorja je zadovoljstvo strank/uporabnikov.	3,87
Vrednota direktorja je zadovoljstvo zaposlenih.	3,31
Vrednote direktorja so primerljive vrednotam zaposlenih.	3,31
Direktor svoje vrednote prenaša na zaposlene.	3,12
<u>Reševanje napetosti in konfliktov</u>	<u>3,47</u>
Konflikti med zaposlenimi so redki.	3,94
Konflikti med zaposlenimi se ustrezno rešujejo.	3,44
Konflikte med zaposlenimi rešujemo v skupno korist.	3,44
Direktor ustrezno posreduje pri reševanju konfliktov med zaposlenimi.	3,31
Konflikti med zaposlenimi in strankami/uporabniki so redki.	3,81
Konflikti med zaposlenimi in strankami/uporabniki se ustrezno rešujejo.	3,31
Konflikte med zaposlenimi in strankami/uporabniki rešujemo v skupno korist.	3,31
Direktor ustrezno posreduje pri reševanju konfliktov med zaposlenimi in strankami/uporabniki.	3,19

<u>Notranji odnosi</u>	3,31
V naši organizaciji cenimo delo vseh zaposlenih.	3,75
Odnosi med zaposlenimi so dobri.	3,25
Zaposleni smo med seboj v odnosu sodelovanja in ne tekmovanja.	3,25
Zaposleni si medsebojno zaupamo.	3,00
<u>Občutek pripadnosti organizaciji</u>	3,37
Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.	3,69
Zaposleni smo ponosni na organizacijo, ki ji pripadamo.	3,31
Zaposleni ne bi zapustili organizacije tudi, če bi se plača znižala.	3,25
Bolniški dopust koristimo le kadar je to res potrebno.	3,25
<u>Zavzetost za uspeh organizacije</u>	3,48
Zaposleni se čutimo odgovorne za uspeh organizacije in si zanj prizadevamo.	3,81
Vsak posameznik vpliva na uspeh organizacije.	3,44
Zaposleni smo pripravljeni vložiti dodaten trud in napor, kadar delo to zahteva.	3,44
Naša organizacija je uspešna.	3,25
<u>Nasilje v delovnem okolju s strani strank/uporabnikov</u>	3,94
Fizično nasilje ni prisotno.	4,06
Verbalno nasilje ni prisotno.	3,63
Spolno nadlegovanje ni prisotno.	4,25
Grožnje niso prisotne.	3,81
<u>Zadovoljstvo</u>	3,42
Zadovoljen sem z delom, ki ga opravljam.	3,81
Zadovoljen sem s pogoji dela.	3,56
Zadovoljen sem s tem kako je organizacija vodena.	3,37
Zadovoljen sem s plačilom za delo.	2,94

Posavska regija

<u>Nagrajevanje</u>	<u>3,05</u>
Zaposleni prejemamo plačo ustrezno izobrazbi in zahtevnosti dela.	2,20
Razmerja med plačami zaposlenih so ustrezna.	3,40
Kriteriji za nagrajevanje so jasni in pregledni.	3,40
Uspešnost se praviloma vrednoti po transparentnih merilih.	3,20
<u>Razvoj kariere</u>	<u>4,31</u>
Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	4,75
Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	4,75
Sistem deluje tako, da najbolj sposobni zavzemajo najbolj odgovorna delovna mesta.	4,00
Izobrazba in delovne izkušnje mi omogočajo enostavno menjavo zaposlitve.	3,75
<u>Izobraževanje</u>	<u>4,19</u>
Zaposleni smo vzpodbujani k stalnemu izobraževanju in usposabljanju.	4,75
Izobraževanje in usposabljanje v celoti plača organizacija.	4,50
Med zaposlenimi je velik interes za izobraževanje in usposabljanje.	3,75
Izobraževanje in usposabljanje pozitivno vplivata na kakovost dela.	3,75
<u>Delovni čas</u>	<u>4,06</u>
Delovni čas mi ustreza.	4,50
Delovni čas je prilagojen potrebam strank/uporabnikov.	4,25
Razporeditev uradnih ur znotraj delovnega časa je ustrezna.	3,75
Vse naloge in zadolžitve uspem opraviti znotraj delovnega časa.	3,75
<u>Delovni pogoji</u>	<u>3,25</u>
Prostori organizacije so primerni za dejavnost centra za socialno delo.	3,60
Delovni prostori so primerno opremljeni s pisarniškim pohištvo.	3,60
Delovni prostori so primerno tehnično opremljeni.	3,20
Za varnost zaposlenih je dobro poskrbljeno.	2,60

<u>Stil vodenja</u>	<u>3,30</u>
Direktor vzpodbuja samostojnost pri delu.	3,40
Direktor v zaposlenih vidi kompetentne strokovnjake.	3,40
Direktor in zaposleni komuniciramo sproščeno in enakopravno.	3,20
Direktor skrbi za obveščanje zaposlenih.	3,20
<u>Sindikata</u>	<u>3,50</u>
Sindikata je primerna oblika organiziranosti za doseganje in ohranjanje pravic zaposlenih.	3,80
Sindikata promovira stroko.	3,80
Vloga sindikata v naši organizaciji je jasna.	3,20
Sindikata ima v naši organizaciji pomembno vlogo.	3,20
<u>Vrednote vodstva</u>	<u>3,20</u>
Vrednota direktorja je zadovoljstvo strank/uporabnikov.	3,80
Vrednota direktorja je zadovoljstvo zaposlenih.	3,40
Vrednote direktorja so primerljive vrednotam zaposlenih.	3,00
Direktor svoje vrednote prenaša na zaposlene.	2,60
<u>Reševanje napetosti in konfliktov</u>	<u>3,65</u>
Konflikti med zaposlenimi so redki.	4,20
Konflikti med zaposlenimi se ustrezno rešujejo.	3,60
Konflikte med zaposlenimi rešujemo v skupno korist.	3,40
Direktor ustrezno posreduje pri reševanju konfliktov med zaposlenimi.	3,40
Konflikti med zaposlenimi in strankami/uporabniki so redki.	4,20
Konflikti med zaposlenimi in strankami/uporabniki se ustrezno rešujejo.	3,60
Konflikte med zaposlenimi in strankami/uporabniki rešujemo v skupno korist.	3,40
Direktor ustrezno posreduje pri reševanju konfliktov med zaposlenimi in strankami/uporabniki.	3,40

<u>Notranji odnosi</u>	<u>3,65</u>
V naši organizaciji cenimo delo vseh zaposlenih.	4,20
Odnosi med zaposlenimi so dobri.	3,60
Zaposleni smo med seboj v odnosu sodelovanja in ne tekmovanja.	3,40
Zaposleni si medsebojno zaupamo.	3,40
<u>Občutek pripadnosti organizaciji</u>	<u>3,55</u>
Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.	4,20
Zaposleni smo ponosni na organizacijo, ki ji pripadamo.	3,60
Zaposleni ne bi zapustili organizacije tudi, če bi se plača znižala.	3,20
Bolniški dopust koristimo le kadar je to res potrebno.	3,20
<u>Zavzetost za uspeh organizacije</u>	<u>3,50</u>
Zaposleni se čutimo odgovorne za uspeh organizacije in si zanj prizadevamo.	4,00
Vsak posameznik vpliva na uspeh organizacije.	3,60
Zaposleni smo pripravljeni vložiti dodaten trud in napor, kadar delo to zahteva.	3,20
Naša organizacija je uspešna.	3,20
<u>Nasilje v delovnem okolju s strani strank/uporabnikov</u>	<u>4,00</u>
Fizično nasilje ni prisotno.	4,00
Verbalno nasilje ni prisotno.	3,60
Spolno nadlegovanje ni prisotno.	4,20
Grožnje niso prisotne.	4,20
<u>Zadovoljstvo</u>	<u>3,35</u>
Zadovoljen sem z delom, ki ga opravljam.	3,60
Zadovoljen sem s pogoji dela.	3,60
Zadovoljen sem s tem kako je organizacija vodena.	3,40
Zadovoljen sem s plačilom za delo.	2,80

Obalno kraška regija

<u>Nagrajevanje</u>	<u>3,35</u>
Zaposleni prejemamo plačo ustrezno izobrazbi in zahtevnosti dela.	2,60
Razmerja med plačami zaposlenih so ustrezna.	3,60
Kriteriji za nagrajevanje so jasni in pregledni.	3,60
Uspešnost se praviloma vrednoti po transparentnih merilih.	3,60
<u>Razvoj kariere</u>	<u>3,35</u>
Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	3,60
Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	3,50
Sistem deluje tako, da najbolj sposobni zavzemajo najbolj odgovorna delovna mesta.	3,40
Izobrazba in delovne izkušnje mi omogočajo enostavno menjavo zaposlitve.	2,90
<u>Izobraževanje</u>	<u>3,95</u>
Zaposleni smo vzpodbujani k stalnemu izobraževanju in usposabljanju.	4,70
Izobraževanje in usposabljanje v celoti plača organizacija.	3,50
Med zaposlenimi je velik interes za izobraževanje in usposabljanje.	3,60
Izobraževanje in usposabljanje pozitivno vplivata na kakovost dela.	4,00
<u>Delovni čas</u>	<u>3,72</u>
Delovni čas mi ustreza.	4,30
Delovni čas je prilagojen potrebam strank/uporabnikov.	3,80
Razporeditev uradnih ur znotraj delovnega časa je ustrezna.	3,50
Vse naloge in zadolžitve uspem opraviti znotraj delovnega časa.	3,30
<u>Delovni pogoji</u>	<u>3,55</u>
Prostori organizacije so primerni za dejavnost centra za socialno delo.	3,80
Delovni prostori so primerno opremljeni s pisarniškim pohištvo.	3,80
Delovni prostori so primerno tehnično opremljeni.	3,80
Za varnost zaposlenih je dobro poskrbljeno.	2,80

<u>Stil vodenja</u>	<u>3,77</u>
Direktor vzpodbuja samostojnost pri delu.	3,90
Direktor v zaposlenih vidi kompetentne strokovnjake.	3,80
Direktor in zaposleni komuniciramo sproščeno in enakopravno.	3,80
Direktor skrbi za obveščanje zaposlenih.	3,60
<u>Sindikat</u>	<u>3,57</u>
Sindikat je primerna oblika organiziranosti za doseganje in ohranjanje pravic zaposlenih.	4,30
Sindikat promovira stroko.	3,80
Vloga sindikata v naši organizaciji je jasna.	3,20
Sindikat ima v naši organizaciji pomembno vlogo.	3,00
<u>Vrednote vodstva</u>	<u>3,52</u>
Vrednota direktorja je zadovoljstvo strank/uporabnikov.	4,30
Vrednota direktorja je zadovoljstvo zaposlenih.	3,50
Vrednote direktorja so primerljive vrednotam zaposlenih.	3,20
Direktor svoje vrednote prenaša na zaposlene.	3,10
<u>Reševanje napetosti in konfliktov</u>	<u>3,62</u>
Konflikti med zaposlenimi so redki.	4,00
Konflikti med zaposlenimi se ustrezno rešujejo.	3,50
Konflikte med zaposlenimi rešujemo v skupno korist.	3,40
Direktor ustrezno posreduje pri reševanju konfliktov med zaposlenimi.	3,40
Konflikti med zaposlenimi in strankami/uporabniki so redki.	4,10
Konflikti med zaposlenimi in strankami/uporabniki se ustrezno rešujejo.	3,60
Konflikte med zaposlenimi in strankami/uporabniki rešujemo v skupno korist.	3,50
Direktor ustrezno posreduje pri reševanju konfliktov med zaposlenimi in strankami/uporabniki.	3,50

<u>Notranji odnosi</u>	3,80
V naši organizaciji cenimo delo vseh zaposlenih.	4,00
Odnosi med zaposlenimi so dobri.	3,80
Zaposleni smo med seboj v odnosu sodelovanja in ne tekmovanja.	3,70
Zaposleni si medsebojno zaupamo.	3,70
<u>Občutek pripadnosti organizaciji</u>	3,72
Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.	4,10
Zaposleni smo ponosni na organizacijo, ki ji pripadamo.	3,80
Zaposleni ne bi zapustili organizacije tudi, če bi se plača znižala.	3,50
Bolniški dopust koristimo le kadar je to res potrebno.	3,50
<u>Zavzetost za uspeh organizacije</u>	3,60
Zaposleni se čutimo odgovorne za uspeh organizacije in si zanj prizadevamo.	3,80
Vsak posameznik vpliva na uspeh organizacije.	3,60
Zaposleni smo pripravljeni vložiti dodaten trud in napor, kadar delo to zahteva.	3,50
Naša organizacija je uspešna.	3,50
<u>Nasilje v delovnem okolju s strani strank/uporabnikov</u>	4,15
Fizično nasilje ni prisotno.	4,20
Verbalno nasilje ni prisotno.	3,50
Spolno nadlegovanje ni prisotno.	4,40
Grožnje niso prisotne.	4,50
<u>Zadovoljstvo</u>	3,45
Zadovoljen sem z delom, ki ga opravljam.	3,80
Zadovoljen sem s pogoji dela.	3,70
Zadovoljen sem s tem kako je organizacija vodena.	3,40
Zadovoljen sem s plačilom za delo.	2,90

Goriška regija

<u>Nagrajevanje</u>	3,45
Zaposleni prejemamo plačo ustrezno izobrazbi in zahtevnosti dela.	2,90
Razmerja med plačami zaposlenih so ustrezna.	3,70
Kriteriji za nagrajevanje so jasni in pregledni.	3,70
Uspešnost se praviloma vrednoti po transparentnih merilih.	3,50
<u>Razvoj kariere</u>	3,40
Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	3,60
Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	3,50
Sistem deluje tako, da najbolj sposobni zavzemajo najbolj odgovorna delovna mesta.	3,60
Izobrazba in delovne izkušnje mi omogočajo enostavno menjavo zaposlitve.	2,90
<u>Izobraževanje</u>	3,75
Zaposleni smo vzpodbujani k stalnemu izobraževanju in usposabljanju.	4,10
Izobraževanje in usposabljanje v celoti plača organizacija.	3,10
Med zaposlenimi je velik interes za izobraževanje in usposabljanje.	3,90
Izobraževanje in usposabljanje pozitivno vplivata na kakovost dela.	3,90
<u>Delovni čas</u>	3,62
Delovni čas mi ustreza.	3,80
Delovni čas je prilagojen potrebam strank/uporabnikov.	3,90
Razporeditev uradnih ur znotraj delovnega časa je ustrezna.	3,40
Vse naloge in zadolžitve uspešno opraviti znotraj delovnega časa.	3,40
<u>Delovni pogoji</u>	3,42
Prostori organizacije so primerni za dejavnost centra za socialno delo.	3,60
Delovni prostori so primerno opremljeni s pisarniškim pohištvo.	3,60
Delovni prostori so primerno tehnično opremljeni.	3,60
Za varnost zaposlenih je dobro poskrbljeno.	2,90

<u>Stil vodenja</u>	<u>3,50</u>
Direktor vzpodbuja samostojnost pri delu.	3,70
Direktor v zaposlenih vidi kompetentne strokovnjake.	3,50
Direktor in zaposleni komuniciramo sproščeno in enakopravno.	3,40
Direktor skrbi za obveščanje zaposlenih.	3,40
<u>Sindikata</u>	<u>3,57</u>
Sindikata je primerna oblika organiziranosti za doseganje in ohranjanje pravic zaposlenih.	4,40
Sindikata promovira stroko.	4,10
Vloga sindikata v naši organizaciji je jasna.	2,90
Sindikata ima v naši organizaciji pomembno vlogo.	2,90
<u>Vrednote vodstva</u>	<u>3,57</u>
Vrednota direktorja je zadovoljstvo strank/uporabnikov.	4,20
Vrednota direktorja je zadovoljstvo zaposlenih.	3,60
Vrednote direktorja so primerljive vrednotam zaposlenih.	3,30
Direktor svoje vrednote prenaša na zaposlene.	3,20
<u>Reševanje napetosti in konfliktov</u>	<u>3,82</u>
Konflikti med zaposlenimi so redki.	4,20
Konflikti med zaposlenimi se ustrezno rešujejo.	3,70
Konflikte med zaposlenimi rešujemo v skupno korist.	3,70
Direktor ustrezno posreduje pri reševanju konfliktov med zaposlenimi.	3,70
Konflikti med zaposlenimi in strankami/uporabniki so redki.	4,20
Konflikti med zaposlenimi in strankami/uporabniki se ustrezno rešujejo.	3,70
Konflikte med zaposlenimi in strankami/uporabniki rešujemo v skupno korist.	3,70
Direktor ustrezno posreduje pri reševanju konfliktov med zaposlenimi in strankami/uporabniki.	3,70

<u>Notranji odnosi</u>	<u>3,75</u>
V naši organizaciji cenimo delo vseh zaposlenih.	3,40
Odnosi med zaposlenimi so dobri.	3,70
Zaposleni smo med seboj v odnosu sodelovanja in ne tekmovanja.	3,60
Zaposleni si medsebojno zaupamo.	3,60
<u>Občutek pripadnosti organizaciji</u>	<u>3,77</u>
Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.	4,00
Zaposleni smo ponosni na organizacijo, ki ji pripadamo.	3,70
Zaposleni ne bi zapustili organizacije tudi, če bi se plača znižala.	3,70
Bolniški dopust koristimo le kadar je to res potrebno.	3,70
<u>Zavzetost za uspeh organizacije</u>	<u>3,77</u>
Zaposleni se čutimo odgovorne za uspeh organizacije in si zanj prizadevamo.	4,00
Vsak posameznik vpliva na uspeh organizacije.	3,70
Zaposleni smo pripravljeni vložiti dodaten trud in napor, kadar delo to zahteva.	3,70
Naša organizacija je uspešna.	3,70
<u>Nasilje v delovnem okolju s strani strank/uporabnikov</u>	<u>3,85</u>
Fizično nasilje ni prisotno.	3,80
Verbalno nasilje ni prisotno.	3,60
Spolno nadlegovanje ni prisotno.	4,00
Grožnje niso prisotne.	4,00
<u>Zadovoljstvo</u>	<u>3,27</u>
Zadovoljen sem z delom, ki ga opravljam.	3,40
Zadovoljen sem s pogoji dela.	3,50
Zadovoljen sem s tem kako je organizacija vodena.	3,30
Zadovoljen sem s plačilom za delo.	2,90

Priloga J: Povprečne ocene vsake od 60-ih trditev, kot tudi vsakega od 14-ih posameznih sklopov, na nivoju Republike Slovenije

Prikaz povprečnih ocen po 14-ih posameznih sklopih, kot tudi po 60-ih posameznih trditvah znotraj posameznih sklopov.

Prikaz predstavlja povprečno oceno seštevka vseh 12-ih koordinacij.

<u>Nagrajevanje</u>	3,12
Zaposleni prejemamo plačo ustrezno izobrazbi in zahtevnosti dela.	2,64
Razmerja med plačami zaposlenih so ustrezna.	3,29
Kriteriji za nagrajevanje so jasni in pregledni.	3,33
Uspešnost se praviloma vrednoti po transparentnih merilih.	3,24
<u>Razvoj kariere</u>	3,27
Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	3,38
Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	3,43
Sistem deluje tako, da najbolj sposobni zavzemajo najbolj odgovorna delovna mesta.	3,25
Izobrazba in delovne izkušnje mi omogočajo enostavno menjavo zaposlitve.	3,03
<u>Izobraževanje</u>	3,60
Zaposleni smo vzpodbujani k stalnemu izobraževanju in usposabljanju.	3,80
Izobraževanje in usposabljanje v celoti plača organizacija.	3,48
Med zaposlenimi je velik interes za izobraževanje in usposabljanje.	3,54
Izobraževanje in usposabljanje pozitivno vplivata na kakovost dela.	3,58
<u>Delovni čas</u>	3,57
Delovni čas mi ustreza.	3,66
Delovni čas je prilagojen potrebam strank/uporabnikov.	3,70
Razporeditev uradnih ur znotraj delovnega časa je ustrezna.	3,45
Vse naloge in zadolžitve uspešno opraviti znotraj delovnega časa.	3,48

<u>Delovni pogoji</u>	<u>3,37</u>
Prostori organizacije so primerni za dejavnost centra za socialno delo.	3,46
Delovni prostori so primerno opremljeni s pisarniškim pohištvo.	3,53
Delovni prostori so primerno tehnično opremljeni.	3,49
Za varnost zaposlenih je dobro poskrbljeno.	2,99
<u>Stil vodenja</u>	<u>3,48</u>
Direktor vzpodbuja samostojnost pri delu.	3,54
Direktor v zaposlenih vidi kompetentne strokovnjake.	3,51
Direktor in zaposleni komuniciramo sproščeno in enakopravno.	3,45
Direktor skrbi za obveščanje zaposlenih.	3,44
<u>Sindikati</u>	<u>3,40</u>
Sindikati so primerna oblika organiziranosti za doseganje in ohranjanje pravic zaposlenih.	3,68
Sindikat promovira stroko.	3,48
Vloga sindikata v naši organizaciji je jasna.	3,25
Sindikat ima v naši organizaciji pomembno vlogo.	3,18
<u>Vrednote vodstva</u>	<u>3,41</u>
Vrednota direktorja je zadovoljstvo strank/uporabnikov.	3,72
Vrednota direktorja je zadovoljstvo zaposlenih.	3,40
Vrednote direktorja so primerljive vrednotam zaposlenih.	3,28
Direktor svoje vrednote prenaša na zaposlene.	3,24
<u>Reševanje napetosti in konfliktov</u>	<u>3,61</u>
Konflikti med zaposlenimi so redki.	3,79
Konflikti med zaposlenimi se ustrezno rešujejo.	3,61
Konflikte med zaposlenimi rešujemo v skupno korist.	3,55
Direktor ustrezno posreduje pri reševanju konfliktov med zaposlenimi.	3,53

Konflikti med zaposlenimi in strankami/uporabniki so redki.	3,79
Konflikti med zaposlenimi in strankami/uporabniki se ustrezno rešujejo.	3,57
Konflikte med zaposlenimi in strankami/uporabniki rešujemo v skupno korist.	3,55
Direktor ustrezno posreduje pri reševanju konfliktov med zaposlenimi in strankami/uporabniki.	3,53
<u>Notranji odnosi</u>	<u>3,55</u>
V naši organizaciji cenimo delo vseh zaposlenih.	3,71
Odnosi med zaposlenimi so dobri.	3,54
Zaposleni smo med seboj v odnosu sodelovanja in ne tekmovanja.	3,50
Zaposleni si medsebojno zaupamo.	3,48
<u>Občutek pripadnosti organizaciji</u>	<u>3,54</u>
Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.	3,69
Zaposleni smo ponosni na organizacijo, ki ji pripadamo.	3,55
Zaposleni ne bi zapustili organizacije tudi, če bi se plača znižala.	3,43
Bolniški dopust koristimo le kadar je to res potrebno.	3,49
<u>Zavzetost za uspeh organizacije</u>	<u>3,52</u>
Zaposleni se čutimo odgovorne za uspeh organizacije in si zanj prizadevamo.	3,65
Vsak posameznik vpliva na uspeh organizacije.	3,52
Zaposleni smo pripravljeni vložiti dodaten trud in napor, kadar delo to zahteva.	3,48
Naša organizacija je uspešna.	3,43
<u>Nasilje v delovnem okolju s strani strank/uporabnikov</u>	<u>3,64</u>
Fizično nasilje ni prisotno.	3,71
Verbalno nasilje ni prisotno.	3,31
Spolno nadlegovanje ni prisotno.	4,02
Grožnje niso prisotne.	3,53

<u>Zadovoljstvo</u>	3,25
Zadovoljen sem z delom, ki ga opravljam.	3,47
Zadovoljen sem s pogoji dela.	3,34
Zadovoljen sem s tem kako je organizacija vodena.	3,31
Zadovoljen sem s plačilom za delo.	2,88

Priloga K: Izračun Hi-kvadrat

Odvisnost med organizacijsko klimo in zavzetostjo za uspeh organizacije

Uspešnost organizacije

Regija	D1	D2	D1+D2	TF1	TF2	D1-TF1	D2-TF2	K
1	3,21	3,55	6,76	3,35	3,41	-0,14	0,14	0,0107
2	3,4	3,52	6,92	3,43	3,49	-0,03	0,03	0,0105
3	3,47	3,53	7	3,47	3,53	0	0	0
4	3,2	3,07	6,27	3,1	3,17	0,1	-0,1	0
5	3,19	3,27	6,46	3,2	3,26	-0,01	0,01	0
6	3,56	3,69	7,25	3,59	3,66	-0,03	0,03	0
7	3,45	3,43	6,88	3,41	3,47	0,04	-0,04	0
8	3,64	3,84	7,48	3,7	3,78	-0,06	0,06	0
9	3,44	3,48	6,92	3,43	3,49	0,01	-0,01	0
10	3,61	3,5	7,11	3,52	3,59	0,09	-0,9	0,0107
11	3,65	3,6	7,25	3,59	3,66	0,06	-0,06	0
12	3,61	3,77	7,38	3,65	3,73	-0,04	0,04	0
Skupaj	41,43	42,25	83,68					

Hi kvadrat je

$$0,0107 + 0,0105 = 0,0212$$

Odvisnost med organizacijsko klimo in zadovoljstvom zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih

Regija	D1	D2	D1+D2	TF1	TF2	D1-TF1	D2-TF2	K
1	3,21	2,97	6,18	3,18	3	0,03	-0,03	0,0100
2	3,4	3,29	6,69	3,45	3,24	-0,05	0,05	0,0108
3	3,47	3,28	6,75	3,48	3,27	-0,01	0,01	0,0100
4	3,2	2,87	6,07	3,13	2,94	0,07	-0,07	0,0108
5	3,19	3,05	6,24	3,21	3,03	-0,02	0,02	0,0100
6	3,56	3,3	6,86	3,53	3,33	0,03	-0,03	0,0100
7	3,45	3,12	6,57	3,38	3,19	0,07	-0,07	0,0100
8	3,64	3,62	7,26	3,74	3,52	-0,1	0,1	0,0108
9	3,44	3,42	6,86	3,53	3,33	-0,09	0,09	0,0108
10	3,61	3,35	6,96	3,59	3,37	0,02	-0,02	0,0100
11	3,65	3,45	7,1	3,59	3,44	0	0	0,0100
12	3,61	3,27	6,88	3,54	3,34	0,07	-0,07	0,0100
Skupaj	41,43	38,99	80,42					

Hi kvadrat je

$$0,0100 + 0,0108 = 0,0208$$

Odvisnost med organizacijsko klimo in stilom vodenja

Stil vodenja

Regija	D1	D2	D1+D2	TF1	TF2	D1-TF1	D2-TF2	K
1	3,21	3,37	6,58	3,27	3,31	-0,06	0,06	0,0
2	3,4	3,4	6,8	3,38	3,42	0,02	-0,02	0,0
3	3,47	3,62	7,09	3,53	3,56	-0,06	0,06	0,0
4	3,2	3,2	6,4	3,19	2,21	0,01	-0,01	0,0
5	3,19	3,3	6,49	3,23	3,26	-0,04	0,04	0,0
6	3,56	3,66	7,22	3,59	3,63	-0,03	0,03	0,0
7	3,45	3,53	6,98	3,47	3,51	-0,03	0,03	0,0
8	3,64	3,65	7,29	3,63	3,66	0,01	-0,01	0,0
9	3,44	3,51	6,95	3,46	3,49	-0,02	0,02	0,0
10	3,61	3,3	6,91	3,44	3,47	0,17	-0,17	0,0
11	3,65	3,77	7,42	3,69	3,73	-0,04	0,04	0,0
12	3,61	3,5	7,11	3,54	3,57	0,07	-0,71	0,0
Skupaj	41,43	41,81	83,24					

Hi kvadrat je

$$0,0144 + 0,0132 = 0,0276$$

Odvisnost med organizacijsko klimo in vrednotami vodstva

Vrednote vodstva

Regija	D1	D2	D1+D2	TF1	TF2	D1-TF1	D2-TF2	K
1	3,21	3,34	6,55	3,34	3,21	-0,13	0,13	0,0
2	3,4	3,54	6,94	3,53	3,41	-0,13	0,13	0,0
3	3,47	3,4	6,87	3,5	3,37	-0,03	0,03	0,0
4	3,2	3,22	6,42	3,27	3,15	-0,07	0,07	0,0
5	3,19	3,23	6,42	3,27	3,15	-0,08	0,08	0,0
6	3,56	3,55	7,11	3,62	3,49	-0,06	0,06	0,0
7	3,45	3,5	6,95	3,54	3,41	-0,09	0,09	0,0
8	3,64	3,46	7,1	3,62	3,48	0,02	-0,02	0,0
9	3,44	3,4	6,84	3,48	3,36	-0,04	0,04	0,0
10	3,61	3,2	6,81	3,47	3,34	0,14	-0,14	0,0
11	3,65	2,52	6,17	3,14	3,03	0,51	-0,51	0,0

12	3,61	3,57	7,18	3,66	3,52	-0,05	0,05	0
Skupaj	41,43	39,93	81,36					

Hi kvadrat je

$$0,1135 + 0,1091 = 0,2226$$

Priloga L: Razpon povprečnih ocen posameznih sklopov znotraj posameznih koordinacij

Ljubljanska regija

Nagrajevanje

najnižja ocena CSD Lj. Bežigrad 2.70

najvišja ocena CSD Lj. Center 2.91

Razvoj kariere

najnižja ocena CSD Lj. Moste Polje 2.41

najvišja ocena CSD Lj. Center 2.60

Izobraževanje

najnižja ocena CSD Lj. Vič Rudnik 3.30

najvišja ocena CSD Lj. Šiška 3.61

Delovni čas

najnižja ocena CSD Lj. Center 3.38

najvišja ocena CSD Lj. Šiška 3.60

Delovni pogoji

najnižja ocena CSD Lj. Šiška 2.30

najvišja ocena CSD Lj. Bežigrad 2.65

Stil vodenja

najnižja ocena CSD Lj. Šiška 3.25

najvišja ocena CSD Lj. Moste Polje 3.50

Sindikati

najnižja ocena CSD Lj. Bežigrad 2.85

najvišja ocena CSD Lj. Moste Polje 3.35

Vrednote vodstva

najnižja ocena CSD Lj. Šiška 3.20

najvišja ocena CSD Lj. Vič Rudnik 3.50

Reševanje napetosti in konfliktov

najnižja ocena CSD Lj. Moste Polje 3.60

najvišja ocena CSD Lj. Šiška 3.89

Notranji odnosi

najnižja ocena CSD Lj. Šiška 3.40

najvišja ocena CSD Lj. Moste Polje 3.75

Občutek pripadnosti organizaciji

najnižja ocena CSD Lj. Center 3.31

najvišja ocena CSD Lj. Bežigrad 3.61

Zavzetost za uspeh organizacije

najnižja ocena CSD Lj. Šiška 3.39

najvišja ocena CSD Lj. Moste Polje 3.68

Nasilje v delovnem okolju s strani strank/uporabnikov

najnižja ocena CSD Lj. Šiška 2.70

najvišja ocena CSD Lj. Moste Polje 3.21

Zadovoljstvo

najnižja ocena CSD Lj. Moste Polje 2.81

najvišja ocena CSD Lj. Center 3.15

Obljubljanska 1. regija

Nagrajevanje

najnižja ocena CSD Domžale 2.81

najvišja ocena CSD Hrastnik 3.15

Razvoj kariere

najnižja ocena CSD Kamnik 3.02

najvišja ocena CSD Litija 3.40

Izobraževanje

najnižja ocena CSD Trbovlje 3.20

najvišja ocena CSD Domžale 3.59

Delovni čas

najnižja ocena CSD Domžale 2.35

najvišja ocena CSD Litija 3.57

Delovni pogoji

najnižja ocena CSD Kamnik 3.35

najvišja ocena CSD Trbovlje 3.51

Stil vodenja

najnižja ocena CSD Domžale 3.30

najvišja ocena CSD Hrastnik 3.51

Sindikati

najnižja ocena CSD Domžale 3.39

najvišja ocena CSD Litija 3.71

Vrednote vodstva

najnižja ocena CSD Kamnik 3.40

najvišja ocena CSD Litija 3.62

Reševanje napetosti in konfliktov

najnižja ocena CSD Trbovlje 3.40

najvišja ocena CSD Kamnik 3.69

Notranji odnosi

najnižja ocena CSD Zagorje ob Savi 3.20

najvišja ocena CSD Kamnik 3.58

Občutek pripadnosti organizaciji

najnižja ocena CSD Domžale 3.31

najvišja ocena CSD Hrastnik 3.70

Zavzetost za uspeh organizacije

najnižja ocena CSD Litija 3.39

najvišja ocena CSD Domžale 3.68

Nasilje v delovnem okolju s strani strank/uporabnikov

najnižja ocena CSD Hrastnik 3.20

najvišja ocena CSD Trbovlje 3.34

Zadovoljstvo

najnižja ocena CSD Litija 3.08

najvišja ocena CSD Trbovlje 3.50

Objublanska 2. regija

Nagrajevanje

najnižja ocena CSD Cerknica 2.75

najvišja ocena CSD Ribnica 3.20

Razvoj kariere

najnižja ocena CSD Grosuplje 2.90

najvišja ocena CSD Kočevje 3.21

Izobraževanje

najnižja ocena CSD Kočevje 3.41

najvišja ocena CSD Grosuplje 3.65

Delovni čas

najnižja ocena CSD Cerknica 3.43

najvišja ocena CSD Grosuplje 3.80

Delovni pogoji

najnižja ocena CSD Grosuplje 3.35

najvišja ocena CSD Kočevje 3.50

Stil vodenja

najnižja ocena CSD Grosuplje 3.45

najvišja ocena CSD Ribnica 3.75

Sindikati

najnižja ocena CSD Cerknica 3.14

najvišja ocena CSD Ribnica 3.41

Vrednote vodstva

najnižja ocena CSD Kočevje 3.21

najvišja ocena CSD Ribnica 3.55

Reševanje napetosti in konfliktov

najnižja ocena CSD Logatec 3.55

najvišja ocena CSD Kočevje 4.01

Notranji odnosi

najnižja ocena CSD Vrhnika 3.51

najvišja ocena CSD Cerknica 3.74

Občutek pripadnosti organizaciji

najnižja ocena CSD Logatec 3.30

najvišja ocena CSD Grosuplje 3.62

Zavzetost za uspeh organizacije

najnižja ocena CSD Vrhnika 3.40

najvišja ocena CSD Grosuplje 3.62

Nasilje v delovnem okolju s strani strank/uporabnikov

najnižja ocena CSD Kočevje 3.50

najvišja ocena CSD Cerknica 3.99

Zadovoljstvo

najnižja ocena CSD Vrhnika 3.15

najvišja ocena CSD Ribnica 3.40

Celjska regija

Nagrajevanje

najnižja ocena CSD Celje 2.80

najvišja ocena CSD Mozirje 3.25

Razvoj kariere

najnižja ocena CSD Laško 2.80

najvišja ocena CSD Šentjur pri Celju 3.15

Izobraževanje

najnižja ocena CSD Celje 3.10

najvišja ocena CSD Šentjur pri Celju 3.31

Delovni čas

najnižja ocena CSD Laško 3.08

najvišja ocena CSD Mozirje 3.31

Delovni pogoji

najnižja ocena CSD Laško 3.15

najvišja ocena CSD Celje 3.34

Stil vodenja

najnižja ocena CSD Laško 3.05

najvišja ocena CSD Celje 3.33

Sindikati

najnižja ocena CSD Šentjur pri Celju 3.08

najvišja ocena CSD Celje 3.24

Vrednote vodstva

najnižja ocena CSD Šentjur pri Celju 2.10

najvišja ocena CSD Žalec 3.35

Reševanje napetosti in konfliktov

najnižja ocena CSD Mozirje 3.25

najvišja ocena CSD Laško 3.40

Notranji odnosi

najnižja ocena CSD Celje 3.20

najvišja ocena CSD Laško 3.33

Občutek pripadnosti organizaciji

najnižja ocena CSD Velenje 3.18

najvišja ocena CSD Laško 3.40

Zavzetost za uspeh organizacije

najnižja ocena CSD Velenje 2.90

najvišja ocena CSD Žalec 3.22

Nasilje v delovnem okolju s strani strank/uporabnikov

najnižja ocena CSD Celje 3.80

najvišja ocena CSD Žalec 3.93

Zadovoljstvo

najnižja ocena CSD Velenje 2.65

najvišja ocena CSD Laško 3.02

Ni CSD Slovenske Konjice in CSD Šmarje pri Jelšah

Podravska regija

Nagrajevanje

najnižja ocena CSD Lenart 2.75

najvišja ocena CSD Pesnica 3.14

Razvoj kariere

najnižja ocena CSD Ruše 2.68

najvišja ocena CSD Slovenska Bistrica 3.05

Izobraževanje

najnižja ocena CSD Maribor 3.05

najvišja ocena CSD Ptuj 3.50

Delovni čas

najnižja ocena CSD Slovenska Bistrica 3.15

najvišja ocena CSD Ptuj 3.40

Delovni pogoji

najnižja ocena CSD Slovenska Bistrica 3.10

najvišja ocena CSD Ptuj 3.40

Stil vodenja

najnižja ocena CSD Ormož 3.21

najvišja ocena CSD Ptuj 3.45

Sindikati

najnižja ocena CSD Ruše 3.00

najvišja ocena CSD Ormož 3.25

Vrednote vodstva

najnižja ocena CSD Ormož 3.03

najvišja ocena CSD Ptuj 3.40

Reševanje napetosti in konfliktov

najnižja ocena CSD Lenart 3.15

najvišja ocena CSD Maribor 3.40

Notranji odnosi

najnižja ocena CSD Ormož 3.21

najvišja ocena CSD Maribor 3.51

Občutek pripadnosti organizaciji

najnižja ocena CSD Pesnica 3.22

najvišja ocena CSD Ormož 3.45

Zavzetost za uspeh organizacije

najnižja ocena CSD Ptuj 3.15

najvišja ocena CSD Ruše 3.41

Nasilje v delovnem okolju s strani strank/uporabnikov

najnižja ocena CSD Slovenska Bistrica 3.04

najvišja ocena CSD Ptuj 3.31

Zadovoljstvo

najnižja ocena CSD Ruše 2.90

najvišja ocena CSD Lenart 3.21

Pomurska regija

Nagrajevanje

najnižja ocena CSD Gornja Radgona 2.90

najvišja ocena CSD Lendava 3.33

Razvoj kariere

najnižja ocena CSD Ljutomer 3.15

najvišja ocena CSD Murska Sobota 3.51

Izobraževanje

najnižja ocena CSD Ljutomer 3.50

najvišja ocena CSD Murska Sobota 3.81

Delovni čas

najnižja ocena CSD Ljutomer 3.65

najvišja ocena CSD Gornja Radgona 3.98

Delovni pogoji

najnižja ocena CSD Murska Sobota 3.58

najvišja ocena CSD Gornja Radgona 3.71

Stil vodenja

najnižja ocena CSD Gornja Radgona 3.40

najvišja ocena CSD Lendava 3.71

Sindikati

najnižja ocena CSD Murska Sobota 3.41

najvišja ocena CSD Ljutomer 3.62

Vrednote vodstva

najnižja ocena CSD Gornja Radgona 3.30

najvišja ocena CSD Murska Sobota 3.65

Reševanje napetosti in konfliktov

najnižja ocena CSD Murska Sobota 3.60

najvišja ocena CSD Gornja Radgona 3.82

Notranji odnosi

najnižja ocena CSD Murska Sobota 3.55

najvišja ocena CSD Ljutomer 3.81

Občutek pripadnosti organizaciji

najnižja ocena CSD Murska Sobota 3.51

najvišja ocena CSD Lendava 3.80

Zavzetost za uspeh organizacije

najnižja ocena CSD Ljutomer 3.60

najvišja ocena CSD Lendava 3.75

Nasilje v delovnem okolju s strani strank/uporabnikov

najnižja ocena CSD Gornja Radgona 3.31

najvišja ocena CSD Lendava 3.50

Zadovoljstvo

najnižja ocena CSD Gornja Radgona 2.19

najvišja ocena CSD Lendava 3.41

Koroška regija

Nagrajevanje

najnižja ocena CSD Dravograd 3.20

najvišja ocena CSD Radlje ob Dravi 3.55

Razvoj kariere

najnižja ocena CSD Ravne na Koroškem 3.41

najvišja ocena CSD Slovenj Gradec 3.67

Izobraževanje

najnižja ocena CSD Ravne na Koroškem 3.30

najvišja ocena CSD Dravograd 3.50

Delovni čas

najnižja ocena CSD Slovenj Gradec 3.33

najvišja ocena CSD Dravograd 3.70

Delovni pogoji

najnižja ocena CSD Radlje ob Dravi 3.45

najvišja ocena CSD Dravograd 3.80

Stil vodenja

najnižja ocena CSD Dravograd 3.40

najvišja ocena CSD Slovenj Gradec 3.61

Sindikati

najnižja ocena CSD Dravograd 3.44

najvišja ocena CSD Slovenj Gradec 3.71

Vrednote vodstva

najnižja ocena CSD Dravograd 3.35

najvišja ocena CSD Ravne na Koroškem 3.64

Reševanje napetosti in konfliktov

najnižja ocena CSD Ravne na Koroškem 3.40

najvišja ocena CSD Slovenj Gradec 3.61

Notranji odnosi

najnižja ocena CSD Slovenj Gradec 3.30

najvišja ocena CSD Ravne na Koroškem 3.50

Občutek pripadnosti organizaciji

najnižja ocena CSD Ravne na Koroškem 3.29

najvišja ocena CSD Dravograd 3.44

Zavzetost za uspeh organizacije

najnižja ocena CSD Slovenj Gradec 3.31

najvišja ocena CSD Dravograd 3.52

Nasilje v delovnem okolju s strani strank/uporabnikov

najnižja ocena CSD Ravne na Koroškem 3.28

najvišja ocena CSD Dravograd 3.51

Zadovoljstvo

najnižja ocena CSD Dravograd 2.99

najvišja ocena CSD Slovenj Gradec 3.23

Gorenjska regija

Nagrajevanje

najnižja ocena CSD Jesenice 3.01

najvišja ocena CSD Kranj 3.30

Razvoj kariere

najnižja ocena CSD Jesenice 3.20

najvišja ocena CSD Škofja Loka 3.45

Izobraževanje

najnižja ocena CSD Radovljica 3.50

najvišja ocena CSD Škofja Loka 3.91

Delovni čas

najnižja ocena CSD Radovljica 3.43

najvišja ocena CSD Tržič 3.65

Delovni pogoji

najnižja ocena CSD Radovljica 3.60

najvišja ocena CSD Kranj 3.81

Stil vodenja

najnižja ocena CSD Kranj 3.51

najvišja ocena CSD Škofja Loka 3.80

Sindikati

najnižja ocena CSD Radovljica 3.30

najvišja ocena CSD Tržič 3.50

Vrednote vodstva

najnižja ocena CSD Jesenice 3.33

najvišja ocena CSD Tržič 3.61

Reševanje napetosti in konfliktov

najnižja ocena CSD Kranj 3.70

najvišja ocena CSD Tržič 4.01

Notranji odnosi

najnižja ocena CSD Kranj 3.75

najvišja ocena CSD Škofja Loka 3.90

Občutek pripadnosti organizaciji

najnižja ocena CSD Radovljica 3.80

najvišja ocena CSD Škofja Loka 4.25

Zavzetost za uspeh organizacije

najnižja ocena CSD Radovljica 3.70

najvišja ocena CSD Kranj 4.00

Nasilje v delovnem okolju s strani strank/uporabnikov

najnižja ocena CSD Tržič 3.75

najvišja ocena CSD Radovljica 4.02

Zadovoljstvo

najnižja ocena CSD Jesenice 3.50

najvišja ocena CSD Kranj 3.81

Dolenjsko-belokranjska regija

Nagrajevanje

najnižja ocena CSD Novo Mesto 2.90

najvišja ocena CSD Črnomelj 3.20

Razvoj kariere

najnižja ocena CSD Trebnje 3.20

najvišja ocena CSD Črnomelj 3.49

Izobraževanje

najnižja ocena CSD Trebnje 3.35

najvišja ocena CSD Črnomelj 3.61

Delovni čas

najnižja ocena CSD Novo Mesto 3.41

najvišja ocena CSD Metlika 3.65

Delovni pogoji

najnižja ocena CSD Črnomelj 3.33

najvišja ocena CSD Novo Mesto 3.61

Stil vodenja

najnižja ocena CSD Metlika 3.40

najvišja ocena CSD Trebnje 3.71

Sindikati

najnižja ocena CSD Trebnje 3.30

najvišja ocena CSD Metlika 3.51

Vrednote vodstva

najnižja ocena CSD Novo Mesto 3.29

najvišja ocena CSD Črnomelj 3.61

Reševanje napetosti in konfliktov

najnižja ocena CSD Črnomelj 3.30

najvišja ocena CSD Metlika 3.61

Notranji odnosi

najnižja ocena CSD Metlika 3.20

najvišja ocena CSD Novo Mesto 3.47

Občutek pripadnosti organizaciji

najnižja ocena CSD Novo mesto 3.25

najvišja ocena CSD Trebnje 3.51

Zavzetost za uspeh organizacije

najnižja ocena CSD Trebnje 3.40

najvišja ocena CSD Črnomelj 3.55

Nasilje v delovnem okolju s strani strank/uporabnikov

najnižja ocena CSD Črnomelj 3.90

najvišja ocena CSD Metlika 4.01

Zadovoljstvo

najnižja ocena CSD Trebnje 3.30

najvišja ocena CSD Črnomelj 3.51

Posavska regija

Nagrajevanje

najnižja ocena CSD Krško 2.95

najvišja ocena CSD Brežice 3.12

Razvoj kariere

najnižja ocena CSD Sevnica 4.25

najvišja ocena CSD Brežice 4.40

Izobraževanje

najnižja ocena CSD Sevnica 4.15

najvišja ocena CSD Brežice 4.25

Delovni čas

najnižja ocena CSD Brežice 4.00

najvišja ocena CSD Krško 4.10

Delovni pogoji

najnižja ocena CSD Krško 3.20

najvišja ocena CSD Sevnica 3.33

Stil vodenja

najnižja ocena CSD Brežice 3.25

najvišja ocena CSD Sevnica 3.35

Sindikati

najnižja ocena CSD Krško 3.44

najvišja ocena CSD Brežice 3.59

Vrednote vodstva

najnižja ocena CSD Brežice 3.10

najvišja ocena CSD Sevnica 3.31

Reševanje napetosti in konfliktov

najnižja ocena CSD Krško 3.55

najvišja ocena CSD Sevnica 3.72

Notranji odnosi

najnižja ocena CSD Brežice 3.56

najvišja ocena CSD Krško 3.72

Občutek pripadnosti organizaciji

najnižja ocena CSD Sevnica 3.50

najvišja ocena CSD Brežice 3.61

Zavzetost za uspeh organizacije

najnižja ocena CSD Krško 3.44

najvišja ocena CSD Brežice 3.54

Nasilje v delovnem okolju s strani strank/uporabnikov

najnižja ocena CSD Brežice 3.90

najvišja ocena CSD Sevnica 4.11

Zadovoljstvo

najnižja ocena CSD Sevnica 3.30

najvišja ocena CSD Krško 3.41

Obalno kraška regija

Nagrajevanje

najnižja ocena CSD Ilirska Bistrica 3.20

najvišja ocena CSD Koper 3.51

Razvoj kariere

najnižja ocena CSD Izola 3.18

najvišja ocena CSD Koper 3.45

Izobraževanje

najnižja ocena CSD Piran 3.70

najvišja ocena CSD Izola 4.10

Delovni čas

najnižja ocena CSD Koper 3.60

najvišja ocena CSD Piran 3.81

Delovni pogoji

najnižja ocena CSD Postojna 3.40

najvišja ocena CSD Ilirska Bistrica 3.68

Stil vodenja

najnižja ocena CSD Piran 3.60

najvišja ocena CSD Sežana 3.89

Sindikati

najnižja ocena CSD Sežana 3.50

najvišja ocena CSD Postojna 3.68

Vrednote vodstva

najnižja ocena CSD Sežana 3.39

najvišja ocena CSD Koper 3.62

Reševanje napetosti in konfliktov

najnižja ocena CSD Sežana 3.55

najvišja ocena CSD Piran 3.69

Notranji odnosi

najnižja ocena CSD Sežana 3.70

najvišja ocena CSD Koper 3.91

Občutek pripadnosti organizaciji

najnižja ocena CSD Ilirska Bistrica 3.65

najvišja ocena CSD Koper 3.79

Zavzetost za uspeh organizacije

najnižja ocena CSD Piran 3.55

najvišja ocena CSD Koper 3.69

Nasilje v delovnem okolju s strani strank/uporabnikov

najnižja ocena CSD Postojna 3.91

najvišja ocena CSD Sežana 4.25

Zadovoljstvo

najnižja ocena CSD Sežana 3.25

najvišja ocena CSD Koper 3.53

Goriška regija

Nagrajevanje

najnižja ocena CSD Tolmin 3.30

najvišja ocena CSD Ajdovščina 3.51

Razvoj kariere

najnižja ocena CSD Nova Gorica 3.33

najvišja ocena CSD Ajdovščina 3.49

Izobraževanje

najnižja ocena CSD Nova Gorica 3.66

najvišja ocena CSD Tolmin 3.81

Delovni čas

najnižja ocena CSD Nova Gorica 3.51

najvišja ocena CSD Idrija 3.72

Delovni pogoji

najnižja ocena CSD Ajdovščina 3.29

najvišja ocena CSD Nova Gorica 3.51

Stil vodenja

najnižja ocena CSD Idrija 3.38

najvišja ocena CSD Ajdovščina 3.65

Sindikati

najnižja ocena CSD Ajdovščina 3.51

najvišja ocena CSD Idrija 3.62

Vrednote vodstva

najnižja ocena CSD Nova Gorica 3.50

najvišja ocena CSD Ajdovščina 3.62

Reševanje napetosti in konfliktov

najnižja ocena CSD Tolmin 3.70

najvišja ocena CSD Nova Gorica 3.91

Notranji odnosi

najnižja ocena CSD Nova Gorica 3.60

najvišja ocena CSD Idrija 3.86

Občutek pripadnosti organizaciji

najnižja ocena CSD Tolmin 3.70

najvišja ocena CSD Ajdovščina 3.82

Zavzetost za uspeh organizacije

najnižja ocena CSD Tolmin 3.69

najvišja ocena CSD Idrija 3.81

Nasilje v delovnem okolju s strani strank/uporabnikov

najnižja ocena CSD Nova Gorica 3.80

najvišja ocena CSD Idrija 3.92

Zadovoljstvo

najnižja ocena CSD Tolmin 3.19

najvišja ocena CSD Ajdovščina 3.33