

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Aleksandra Jančar

Analiza koncepta organizacijske klime v
Upravni enoti Trebnje

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Aleksandra Jančar

Mentor: izr. prof. dr. Miro Haček

Analiza koncepta organizacijske klime v
Upravni enoti Trebnje

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

ZAHVALA

Na tem mestu bi se želela zahvaliti osebam, ki so mi pomagale oblikovati diplomsko delo kot celoto. In sicer so to mentor:izr. prof. dr. Miro Haček z usmeritvami in nasveti pri pisanju diplomskega dela, načelnik Upravne enote Trebnje mag. Milan Rman in Marta Lavrič, ki sta mi posredovala vso gradivo in rezultate raziskave organizacijske klime v Upravni enoti Trebnje in moji najbližji ter prijatelji, ki so mi nesebično stali ob strani, me poslušali, spodbujali ter napolnjevali s pozitivno energijo.

ANALIZA KONCEPTA ORGANIZACIJSKE KLIME V UPRAVNI ENOTI TREBNJE

Osnovni predpogoj za uspešno upravljanje klime v organizaciji je poznavanje obstoječega stanja, prav zaradi tega je potrebno merjenje in na njegovi podlagi sprejete smernice, ki prispevajo k njenemu izboljšanju. Upravna enota Trebnje sodeluje pri projektu merjenja organizacijske klime SiOK vse od leta 2003 in predstavlja svojevrsten fenomen v javnem sektorju, saj dosega bistveno boljše ocene, kot je povprečje javnega sektorja. V diplomskem delu smo analizirali rezultate teh meritev od leta 2003 do 2007, pridobljene s SiOK-om. Želeli smo preveriti, kaj dejansko prispeva k doseganju tako visokih rezultatov. Predvsem pa nas zanimajo relacije med organizacijsko klimo, človeškim kapitalom, učečo se organizacijo in doseganjem uspešnosti in učinkovitosti. Kajti v sodobni družbi ali družbi znanja, ko se postavlja vprašanje, katere investicije so najbolj donosne in varne, pridemo do spoznanja, da so to investicije v človeški kapital. Človeški kapital namreč lahko brezmejno plemenitimo, njegova vrednost lahko le narašča in, kar je najpomembnejše, te oblike kapitala nam nihče ne more vzeti. Poleg tega pa človeški kapital ustvarja posebno dodano vrednost v organizaciji, saj visoka stopnja človeškega kapitala vpliva na višjo stopnjo uspešnosti in učinkovitosti v organizaciji.

Ključne besede: organizacijska klima, človeški viri, učeča se organizacija, učinkovitost, uspešnost.

ANALYSIS OF THE ORGANISATIONAL CLIMATE IN THE ADMINISTRATIVE UNIT TREBNJE

A basic precondition for a successful management of organizational climate is to know the existing situation. In order to do so it is important to measure it and accept the guidelines to its improvement. Administrative unit Trebnje has been involved in the project of measuring organizational climate, called SiOK, since 2003 and represents a unique phenomenon in the public sector because its marks achieved are far better than the average. The results those measurements gained from 2003 to 2007 by SiOK are the subject of analysis done in the diploma thesis. Our aim was to find out the key element of such high results. But most of all we were interested in the relations among organizational climate, human capital, a learning organization and achievement of effectiveness and efficiency. In modern society of knowledge where secure and profitable investments are questionable we are enlightened that those are investments in human capital. Only human capital can be limitlessly increased, its value can only rise and what is most important nobody can take it away. Furthermore, human capital creates an added value to an organization and its high level has an impact on higher effectiveness and efficiency in the organization.

Key words: organizational climate, human resource, learning organization, efficiency, effectiveness.

KAZALO

1 UVOD.....	8
2 METODOLOŠKI OKVIR.....	11
2.1 CILJI DIPLOMSKEGA DELA	11
2.2 HIPOTEZE.....	11
2.3 STRUKTURA DIPLOMSKEGA DELA.....	12
2.4 RAZISKOVALNE METODE IN TEHNIKE.....	13
3 POJMOVNE IN TEORETIČNE OPREDELITVE.....	14
3.1 JAVNA UPRAVA.....	14
3.2 DRŽAVNA UPRAVA	15
3.3 TERITORIALNA ORGANIZACIJA DRŽAVNE UPRAVE	16
3.3.1 Splošno o teritorializaciji državne uprave	16
3.4 UPRAVNE ENOTE	17
3.4.1 Naloge upravne enote	18
3.4.2 Vodstvo in notranja organizacija.....	19
3.4.3 Razmerja med resornimi ministrstvi in upravnimi enotami	19
3.5 PREOBLIKOVANJE IN MODERNIZACIJA JAVNE UPRAVE.....	21
3.5.1 Upravljanje s človeškimi viri.....	23
3.5.2 Opredelitev učeče se organizacije	26
3.5.3 Opredelitev učinkovitosti	27
3.5.4 Opredelitev uspešnosti.....	28
3.5.5 Opredelitev zadovoljstva zaposlenih in povezava z uspešnostjo	31
4 ORGANIZACIJSKA KLIMA.....	33
4.1 OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KLIME	33
4.2 ORGANIZACIJSKA KLIMA IN SORODNI POJMI.....	36
4.2.1 Organizacijska klima in organizacijska kultura.....	36
4.2.2 Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih	40
4.3 SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME.....	41
4.4 PREUČEVANJE IN MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME.....	43
4.4.1 Problemi pri preučevanju in merjenju organizacijske klime	44
4.5 DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME.....	45
4.5.1 Odnos do kakovosti	46
4.5.2 Motivacija in zavzetost.....	47
4.5.3 Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev	47
4.5.4 Vodenje.....	48
4.5.5 Razvoj kariere.....	49

4.5.6 Nagrajevanje.....	49
4.5.7 Notranje komuniciranje in informiranje.....	50
4.5.8 Notranji odnosi.....	51
4.5.9 Organiziranost.....	52
4.5.10 Strokovna usposobljenost in učenje.....	52
4.5.11 Pripadnost organizaciji.....	53
4.5.12 Inovativnost, iniciativnost.....	53
4.6 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH.....	54
5 UPRAVNA ENOTA TREBNJE NA PODLAGI RAZISKAVE SiOK.....	56
5.1 ORGANIZACIJSKA KLIMA IN PROJEKT SiOK.....	56
5.2 PREDSTAVITEV UPRAVNE ENOTE TREBNJE.....	57
5.3 PRIKAZ POSAMEZNIH KATEGORIJ ORGANIZACIJSKE KLIME.....	59
6 SKLEP.....	68
7 LITERATURA.....	72

KAZALO SHEM, TABEL IN GRAFOV

Shema 3.1: Medsebojna povezanost vložkov, procesa, izložka in izida.....	29
Tabela 4.1: Prikaz najpomembnejših razlik med organizacijsko kulturo in klimo.....	39
Shema 5.1: Organizacijska shema UE Trebnje.....	57
Graf 5.2: Pregled kategorij.....	59
Graf 5.3: Odnos do kakovosti.....	61
Graf 5.4: Motivacija in zavzetost.....	62
Graf 5.5: Strokovna usposobljenost in učenje.....	63
Graf 5.6: Notranji odnosi.....	64
Graf 5.7: Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev.....	65
Graf 5.8: Notranje komuniciranje in informiranje.....	66

1 UVOD

Koncept organizacijske klime je eden izmed relativno novejših pojmov v teoriji organizacije in je pridobil na pomenu v zadnjih desetletjih 20. stoletja. Raziskovanje klime je vključevalo različne opredelitve področja raziskovanja (sprva so strokovnjaki namenjali pozornost predvsem psihologiji in obnašanju v organizaciji, nato pa se »polje« raziskovanja širi), zato so številne tudi opredelitve in definicije. Če povzamemo posamezne definicije, lahko trdimo, da organizacijska klima predstavlja vse značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v neki združbi in po katerih se združbe ločijo. Izhaja iz psihologije in vpliva na zadovoljstvo zaposlenih ter uspešnost poslovanja. Skratka, gre za psihosocialni sistem, ki je sestavljen iz posameznikov in skupin v združbi in njihovih interakcij. Vključuje individualno vedenje, motivacijo, status, vloge, skupinsko dinamiko in je pod vplivom čustev, vrednot, stališč in pričakovanj zaposlenih. Sem sodi tudi vpliv različnih načinov vodenja in komuniciranja v združbi (Mihalič 2007). Torej pri organizacijski klimi gre v bistvu za predstavo oziroma način, kako zaposleni razumejo organizacijo kot celoto.

V prvi vrsti je pomembno, da se organizacija zaveda, kakšno klimo želi vzpostaviti, raziskovanje in merjenje organizacijske klime pa je smiselno zato, ker omogoča managementu združbe vpogled v prepričanje različnih skupin zaposlenih o njihovem delu, delovnem okolju, pogojih dela in sami združbi. Tako vodstvo dobi povratno informacijo, kako dobro podjetje izpolnjuje potrebe in pričakovanja zaposlenih. Organizacije torej na podlagi meritev dobijo ugotovitve, kaj je potrebno spremeniti in kje, da lahko potem pripravijo akcijski načrt za realizacijo sprememb. Končni rezultat preučevanja klime je načrtovanje akcij za izboljšanje organizacijske klime. Zato je izrednega pomena, da vodstvo organizacijsko klimo spremlja, preučuje in spreminja, če je to potrebno. Pri samem preučevanju pa obstaja ena omejitev, in sicer klima ni nekaj, ker je, pač pa je tisto, kar ljudje čutijo, zato je spreminjanje klime zelo težaven proces, kajti spremeniti je potrebno posameznikovo doživljanje situacij na način, ki omogoča tudi doseganje ciljev organizacije. Merjenje organizacijske klime je smiselno tudi zaradi spreminjanja zunanjega in notranjega okolja organizacije, zaradi česar postanejo posamezni elementi organizacijske klime neustrezni in obenem ovirajo nadaljnji razvoj ter učinkovitost organizacije.

Spremenjene razmere, ki jih spremljajo huda konkurenca, globalizacija in informacijska tehnologija, so vplivale, da sta se znotraj organizacij pojavili drugačna organiziranost in miselnost. Spremembe na področju javne uprave, ki vključujejo e-poslovanje, izobraževanje, spremembe na področju uslužbenkega sistema in vzpostavljanju kakovosti, so bile tako velike, da lahko govorimo o modernizaciji javne uprave. Naloge tovrstne modernizacije so transparentna, učinkovita in prijazna javna uprava; da pa bi se te naloge lahko izvedle, se je uveljavilo novo upravljanje javnega sektorja, ki temelji na usmerjenosti k uporabnikom, učinkovitosti in vzpostavljanju nove kulture upravnega dela in nove organizacijske kulture. Vse bolj se je krepil pomen ustrezne organizacijske kulture in klime kot predpostavke za doseganje uspešnosti in učinkovitosti organizacije. Skladno s tem so organizacije začutile tudi pomen človeškega faktorja – torej zaposlenih kot dragocenega vira organizacije. Dobri odnosi med zaposlenimi in vodstvom so prav tako odločilno vplivali na dobro poslovanje organizacije, saj so zadovoljni zaposleni, ki imajo možnost strokovnega razvoja in so seznanjeni in sprejemajo cilje organizacije, precej bolj motivirani za dobro delo in so s tem ključni dejavniki doseganja uspešnosti organizacije (Rman v Brezovšek in Haček 2004b, 80).

Diplomsko delo se v samem jedru osredotoča na modernizacijo javne uprave in temelji na zavedanju, da je le-ta možna ob sočasnem reševanju vprašanj, povezanih s človeškimi viri, ki predstavljajo enega izmed najpomembnejših virov vsake organizacije. Saj če imamo na razpolago finančna sredstva, lahko kupimo vse potrebne predmete in naprave, toda da iz njih nekaj naredimo, da ustvarimo novo vrednost, je v prvi vrsti odvisno od ljudi ter od njihovih virov, ti pa so znanje, sposobnosti, izkušnje, zmožnosti, zdravje, usmerjenost, sodelovanje, odnosi ter uspešnost (Stanojevič in drugi 2009). Zato je smiselno tudi preoblikovanje in ustvarjanje klime, ki bo primerna za razvoj učečega se sistema, torej klime, ki bo vzpodbujala izobraževanje in učenje. Ker se tudi sami strinjamo z zgornjimi ugotovitvami ter se zavedamo, da je učinkovita uprava rezultat usmerjenega součinkovanja organizacijske kulture, klime in upravljanja s človeškimi viri, smo se odločili ta vidik podrobneje raziskati v Upravni enoti Trebnje (v nadaljevanju UE Trebnje), hkrati pa vpletli še element vseživljenjskega učenja in učeče se organizacije.

Raziskave merjenja organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v javni upravi se v UE Trebnje izvajajo že od leta 2003 na podlagi metodologije SiOK. Z rezultati analize

želi ugotoviti, kako klima odseva zadovoljstvo zaposlenih ob posegih in zahtevah zunanjega in notranjega okolja ter katere so najbolj kritične dimenzije klime in zadovoljstva, ki jih je treba izboljšati, da bi se lahko uvedle spremembe v delovanju (Rman v Brezovšek in Haček 2004b, 83).

2 METODOLOŠKI OKVIR

2.1 CILJI DIPLOMSKEGA DELA

Cilj diplomskega dela je predstaviti pomen meritev organizacijske klime v Upravni enoti Trebnje (v nadaljevanju UE Trebnje) in preučiti povezanost in vpliv med organizacijsko klimo, človeškim kapitalom, uspešnostjo, učinkovitostjo ter učečo se organizacijo, na podlagi rezultatov periodičnih meritev organizacijske klime. Kajti v pričujočem diplomskem delu se bomo osredotočili na vidik modernizacije javne uprave, ki povzema ideje zasebnega sektorja in predstavlja novo vrsto upravljanja s poudarkom na usmerjenosti k ljudem, uporabnikom in zaposlenim ter splošni učinkovitosti. Skušali pa bomo tudi odgovoriti na vprašanje, kaj prispeva k doseganju tako visokih rezultatov v UE Trebnje.

Te povezave bomo prikazali s pomočjo projekta raziskovanja in spremljanja organizacijske klime, imenovanega SiOK – slovenska organizacijska klima, ki ga v UE Trebnje izvajajo že od leta 2003. Primerjali bomo rezultate meritev v UE Trebnje od leta 2003 do leta 2007, torej glede na časovno komponento, in jih primerjali s slovenskim povprečjem.

2.2 HIPOTEZE

Hipoteza, ki jo želim v diplomskem delu preveriti, je sestavljena še iz dveh pomožnih tez, in sicer se glasi:

Merjenje organizacijske klime in na njeni podlagi sprejeti ukrepi so prispevali k večji uspešnosti in učinkovitosti UE Trebnje.

In pomožni tezi:

Merjenje organizacijske klime in na njeni podlagi sprejeti ukrepi so prispevali k vpeljavi učeče se organizacije v UE Trebnje.

Menimo, da organizacije v sodobnih sistemih – družbi znanja hrepenijo po vzpostavitvi take klime, ki bi vzpodbujala permanentno izobraževanje in učenje. Med njimi je tudi UE Trebnje, ki si prizadeva z različnimi ukrepi in pristopi dvigniti raven

usposobljenosti upravnih delavcev, zato je vpeljavo sistema učeče se organizacije ključna, saj med drugim prispeva k večji strokovnosti in profesionalnosti dela uprave.

ter

Vpeljava učeče se organizacije je prispevala k večji uspešnosti in učinkovitosti UE Trebnje.

Z vpeljavo učeče se organizacije se vpelje tudi nova kultura dela, ki zaposlene še bolj motivira, zato je njihovo delo kvalitetnejše in učinkoviteje opravljeno. Preveriti želimo, kaj dejansko prispeva k doseganju uspešnosti in učinkovitosti in kako močno je koncept učeče se organizacije zastopan v UE Trebnje.

2.3 STRUKTURA DIPLOMSKEGA DELA

Diplomsko delo je v teoretičnem delu sestavljeno iz štirih poglavij. V uvodu in metodološkem delu želimo predstaviti osnovni namen in cilje dela ter omogočiti bralcu vpogled v to, kaj je predmet obravnavanega dela. V tretjem delu smo predstavili ključne opredelitve oziroma definicije, ki so povezane s pojmi, kot so javna uprava, državna uprava, upravne enote, modernizacija javne uprave. Četrty del pa zajema opredelitve in definicije organizacijske klime. Znotraj pojma organizacijska klima pa še: sorodne pojme, njeno spreminjanje, preučevanje in merjenje ter posamezne dimenzije.

Razumevanje naštetih pojmov je ključnega pomena tudi za izdelavo empiričnega dela. V tem delu smo najprej predstavili UE Trebnje, njeno poslanstvo, vizijo in cilje ter splošno organiziranost. V nadaljevanju diplomskega dela sledijo rezultati po posameznih dimenzijah, empirične raziskave SiOK, ki jo je izvedla skupina svetovalnih podjetij pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije. Želeli smo preveriti značilne povezave na podlagi rezultatov meritev, v letih od 2003 do 2007. Tako smo na podlagi prebrane literature izbrali le določene kategorije in jih analizirali. Odločili smo se za analizo naslednjih kategorij: odnos do kakovosti, motivacija in zavzetost, strokovna usposobljenost in učenje, notranji odnosi, poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev, notranje komuniciranje in informiranje ter jih primerjali glede na časovno spreminjanje in slovensko povprečje. V sklepu pa so povzete bistvene ugotovitve.

2.4 RAZISKOVALNE METODE IN TEHNIKE

Metode preučevanja organizacijske klime, ki smo jih uporabili pri izdelavi diplomskega dela lahko razdelimo v dva dela. V teoretičnem delu so metode dela predvsem deskripcija in klasifikacija ter komparativna metoda, ki služi ugotavljanju razlik in podobnosti med pojmi. Gre predvsem za zbiranje, analizo in interpretacijo primarnih in sekundarnih virov. Empirični del temelji na projektu raziskovanja in spremljanja organizacijske klime SiOK. V diplomskem delu smo uporabili že zbrane in urejene rezultate raziskave SiOK, ter podali lastno interpretacijo izbranih kategorij in nekaj predlogov za izboljšanje klime. Torej gre tu predvsem za analizo že zbranih empiričnih podatkov. Pri razlagi rezultatov raziskave SiOK nam je bil v pomoč tudi intervju, ki smo ga opravili z načelnikom Upravne enote Trebnje mag. Milanom Rmanom. V diplomskem delu smo uporabili tudi metodo »študije primera«, ker smo za preučevanje izbrali in natančno in intenzivno preučevali le primer UE Trebnje.

3 POJMOVNE IN TEORETIČNE OPREDELITVE

Namen tega poglavja je zaradi terminološke nejasnosti sistematično in jasno obrazložiti splošne pojme, ki bodo v nadaljevanju predmet obravnave.

3.1 JAVNA UPRAVA

Povsod tam, kjer imamo opravka z organizacijami, se srečamo s pojmom »upravljanje« in »uprava«, to pa ne velja zgolj za področje javne sfere, temveč tudi v zasebnih organizacijah. Zato bi bilo na tem mestu smiselno razmejiti sfero javnega upravljanja in javne uprave od upravljanja in uprave v zasebni sferi.

Javno upravljanje je upravljanje v javnih zadevah, ki poteka v organizacijah, ki jih imenujemo javnopravne skupnosti, le-te pa delujejo zaradi zadovoljevanja javnih potreb. Najtesnejša povezava obstaja ravno med pojmom javnopravna skupnost in javna zadeva, kajti to je tista zadeva, o kateri se odloča na ravni javnopravne skupnosti. Vse druge zadeve sodijo v zasebno sfero. Javna uprava pa je uprava v javnih zadevah (Virant 1998, 19).

»Javna uprava je celota vseh dejavnosti upravljanja, ki sodijo v izvršilne, administrativne in poslovodne funkcije javnega upravljanja, in sicer ne glede na to, ali jih opravljajo državni upravni organi, drugi državni organi ali organizacije zunaj državne uprave« (Haček 2005, 24).

Organizacijsko javna uprava vključuje:

- državno upravo,
- javne službe,
- lokalno samoupravo.

Elementi, ki določajo javno upravo, so (Šmidovnik 1998, 1070):

- država deluje preko svoje javne uprave,
- organizacijsko javno upravo sestavljajo državne in paradržavne organizacije,
- funkcionalno je opredeljena z izvrševanjem predpisov, izvajanjem oblasti in javnih služb,

- bistven element je odgovornost resornih ministrstev in vlade,
- financiranje je proračunsko ali iz drugih javnih virov (skladi),
- normativno za javno upravo velja upravno, delno tudi civilno pravo,
- poseben pomen naj bi imela stroka v smislu kombiniranja znanja in izkušenj,
- uslužbenski sistem.

3.2 DRŽAVNA UPRAVA

Državna uprava predstavlja ožji del javne uprave. Le-ta poleg državne uprave obsega še lokalno samoupravo, nosilce javnih pooblastil in izvajalce javnih služb (Virant 1998).

Zakon o državni upravi¹ (v nadaljevanju ZDU) definira državno upravo kot del izvršilne oblasti v Republiki Sloveniji, ki izvršuje upravne naloge. Državna uprava² opravlja svoje delo samostojno v okviru in na podlagi ustave, zakonov in drugih pristojnosti, ves čas pa mora zasledovati načela strokovnosti, politične nevtralnosti in nepristranskosti .

Ustava³ ureja položaj državne uprave v členih 120 do 122 pod naslovom »Uprava«. V 120. členu je določeno, da organizacijo uprave, njene pristojnosti in način imenovanja njenih funkcionarjev ureja zakon. Naslednji člen pa nakazuje, da so ministrstva temeljna organizacijska oblika slovenske državne uprave. Namreč v prvem odstavku 121. člena je določeno, da naloge uprave opravljajo neposredno ministrstva .

Državna uprava obsega naslednje organe:

- vlado,
- vladne službe,
- ministrstva z organi v sestavi in upravnimi enotami.

Za organizacijo državne uprave, veljajo naslednje značilnosti (Žurga 2001, 11):

- odziva se na strategije in politike, ki so zunaj njenega neposrednega nadzora, ter se izpostavlja nenadnim in dramatičnim spremembam;
- zadovoljuje številne stranke, ki v tej vlogi ne nastopajo prostovoljno;

¹ Zakon o državni upravi, 1. čl.

² Zakon o državni upravi, 2., 3. čl.

³ Ustava Republike Slovenije, 120., 121. čl.

- je (lahko) omejena pri izbiri svojega »trga« oziroma skupnih strank (uporabnikov);
- dotika se potreb posameznikov in jih uravnava s potrebami skupnosti, uravnava razmerje med uporabniki in neuporabniki storitev, uravnava prednosti in slabosti;
- svoje storitve zagotavlja v političnem okolju ter uravnoveša politične potrebe z zahtevami strank.

3.3 TERITORIALNA ORGANIZACIJA DRŽAVNE UPRAVE

3.3.1 Splošno o teritorializaciji državne uprave

Zaradi naraščajočega števila upravnih nalog, njihove obsežnosti in raznolikosti, vseh nalog javne uprave ni mogoče izvajati centralno. Da bi javna uprava z izvajanjem svojih nalog pokrila celotno državno ozemlje, se pojavi potreba po ustanovitvi perifernih državnih organov, ki so samo podaljšana roka centralnih organov. Torej je teritorialna organizacija državne uprave prostorska razporeditev državne uprave.

Z vidika upravne teorije pomeni teritorizacija uprave enega od možnih načinov decentralizacije upravnih sistemov (Trpin 1998, 186).

Pojem decentralizacije upravnih sistemov zajema prenašanje njihovih funkcij s centra sistema na njihove posamezne dele. Pri tem gre za tri temeljne funkcije: izvrševanje, odločanje in kontrolo. Prenášati jih je mogoče v različnem obsegu ter prav od tega je odvisna stopnja decentralizacije upravnih sistemov. Pomembno pa se je zavedati, da ne moremo prenesti vseh treh funkcij v celoti, kajti njihov celoten prenos ne pomeni več decentralizacije sistema, ampak razpad in nastanek novih centraliziranih sistemov (Colnar 2006, 84).

»V evropskih kontinentalnih upravnih sistemih ločimo dve obliki upravne teritorializacije – politično decentralizacijo in upravno decentralizacijo (imenovano tudi upravna dekoncentracija). Prva pomeni prenos odločanja o javnih zadevah na lokalne skupnosti, njihovo prebivalstvo - njen rezultat je oblikovanje lokalne samouprave. Druga pa pomeni zgolj prenos izvrševanja upravnih nalog na teritorialne organe brez elementov politične samouprave« (Virant 1998, 101). Upravna decentralizacija ali dekoncentracija,

z razliko od politične decentralizacije, nima interesnega (političnega) vidika, katerega cilj je povečati možnost uveljavljanja interesov njihovih nosilcev. Pri upravni decentralizaciji gre le za proces prenašanja izvrševanja državnih upravnih nalog na nižje ravni upravnega sistema, s ciljem povečati racionalnost in učinkovitost upravnega sistema, ob hkratni ohranitvi centraliziranega nadzora.

Virant (1998, 102) navaja dva namena dekoncentracije. Prvi je doseči racionalno organiziranost izvajanja upravnih nalog, obenem pa pravilno izvedena dekoncentracija povečuje učinkovitost in ekonomičnost izvajanja upravnih nalog. Z racionalno organizacijo se naloge izvajajo hitreje, kvalitetnejše in z manjšimi stroški. Drugi namen dekoncentracije je olajšanje dostopa strank do državne uprave.

V Sloveniji je osnovna oblika teritorialne organizacije državne uprave upravna enota.

3.4 UPRAVNE ENOTE

Upravne enote, ustanovljene z zakonom o upravi, so pričele delovati s 1. 1. 1995 kot izvajalke nalog državne uprave na lokalnem nivoju. Ustanovljenih je bilo 58 upravnih enot, ki so organizirane na območju ene ali več novih občin in odločajo na prvi stopnji v upravnih stvareh iz državne pristojnosti (Marzel 2000, 352).

Ravno zato, ker so upravne enote nastale na območju nekdanjih občin, teritorialna struktura upravnih enot ni najboljša. Tudi njihova velikost je v primerjavi s teritorialnim obsegom in številom prebivalcev precej neuravnotežena. Šmidovnik (v Virant 1998) meni, da delujejo v okviru premajhnih teritorialnih enot. Podobno o večini upravnih enot meni tudi Colnar (2006, 88): »Večina upravnih enot je za racionalni potek upravnega procesa premajhna, kar pomeni, da izvajanje in koordinacija upravne funkcije poteka na premajhnem prostoru, kar onemogoča prenos funkcij s centra na te enote«.

Upravno enoto lahko obravnavamo tudi kot poslovni sistem, saj vsebuje večino atributov poslovnih sistemov: deluje kot odprti sistem, ima svoj trg⁴, ima lastne vire in

⁴ Pod pojmom trg razumemo teritorialno in širše območje, za katerega je pristojna posamezna upravna enota.

organizacijo, v kateri potekajo upravni procesi (Preskar 2001, 98). Posluje kot neprofitna organizacija, vendar ji ZDU nalaga, da mora poslovati učinkovito in racionalno. Prav ta zakonska določba vodi k razmišljanju, kako obvladati zunanje in notranje vplive na poslovni sistem upravne enote (v nadaljevanju UE), kako zagotavljati racionalno poslovanje in zadovoljiti množici zahtev našega »trga«, ob znanih vsakoletnih omejitvah pri zagotavljanju virov. Notranje vplive UE uravnavajo same, zunanjih pa ne morejo, le-ti pa so bistveni pri poslovanju (Preskar 2001, 99). Zunanje vplive, kot so vpliv zakonodaje in predpisov, vpliv življenjskega utripa v okolju, v katerem deluje upravna enota, omejitve pri zagotavljanju virov, ki jih postavlja Vlada Republike Slovenije, lahko ocenimo na podlagi napovedanih in objavljenih načrtov. Notranje vplive, kot so organizacija dela, izobraževanje in usposabljanje kadrov, spremljanje procesov in uvajanje izboljšav, spremljanje preventivnih ukrepov, uvajanje projektnega dela, pa lahko vodstvo UE uravnava samo (Preskar 2001, 100).

3.4.1 Naloge upravne enote

Zakon o državni upravi⁵ definira upravne enote kot teritorialne organe uprave s svojim delovnim področjem, funkcijami, pristojnostmi, vodenjem in teritorijem. Temeljna pristojnost upravnih enot je odločanje v upravnih stvareh iz državne pristojnosti, če z zakonom za posamezne upravne stvari ni določeno drugače.

Zakon o splošnem upravnem postopku⁶ v prvem odstavku 16. člena, ki določa stvarno⁷ pristojnost državnih organov, opredeljuje, da so za odločanje v upravnih zadevah iz državne pristojnosti na prvi stopnji stvarno pristojne upravne enote, če zakon ne določa drugače. Upravna enota je organ državne uprave, ki opravlja za državljane in pravne osebe številne pomembne in pogoste upravne storitve - največ na področju notranjih zadev (osebni dokumenti, registracija prebivališča in vozil, vozniška dovoljenja, matične knjige), gradnje objektov in drugih posegov v prostor (gradbena dovoljenja), kmetijstva, trgovine, gostinstva itd. (Ministrstvo za javno upravo).

⁵ Zakon o državni upravi, 44. čl.

⁶ Zakon o splošnem upravnem postopku, 16. čl.

⁷ Stvarna pristojnost organov za odločanje v upravnih zadevah po Zakonu o splošnem upravnem postopku se določa po predpisih, ki urejajo posamezno upravno področje ali določajo organizacijo in delovna področja posameznih organov.

3.4.2 Vodstvo in notranja organizacija

Upravno enoto vodi načelnik, katerega imenovanje poteka preko razpisa uradniškega sveta in z izbiro ministra za javno upravo.

Naloge načelnika upravne enote⁸ so:

- predstavlja upravno enoto;
- izdaja odločbe v upravnem postopku na prvi stopnji;
- koordinira delo notranjih organizacijskih enot;
- zagotavlja opravljanje strokovnih in drugih nalog, ki so skupne notranjim organizacijskim enotam;
- opravlja druge organizacijske naloge v zvezi z delovanjem upravne enote;
- odloča o pravicah ter dolžnostih in delovnih razmerjih delavcev v upravni enoti in o drugih kadrovskih vprašanjih;
- skrbi za sodelovanje z lokalnimi skupnostmi z območja upravne enote.

V upravni enoti se za posamezna delovna področja organizirajo notranje organizacijske enote⁹. Notranje organizacijske enote upravne enote se določijo z aktom o organizaciji, ki ga na predlog pristojnih ministrstev izda načelnik upravne enote s soglasjem vlade. »Upravna enota je lahko notranje organizirana tudi po teritorialnem principu - lahko ima izpostave, s katerimi izvajanje najbolj frekventnih upravnih nalog (potne listine, register prebivalstva ...) še bolj približa strankam« (Virant 1998, 111).

3.4.3 Razmerja med resornimi ministrstvi in upravnimi enotami

Upravne enote opravljajo s predpisi določene upravne naloge na naslednjih delovnih področjih ministrstev:

- notranje zadeve,
- okolje in prostor,
- kmetijstvo, gozdarstvo in prehrana,
- gospodarstvo,
- negospodarstvo (zdravstvo, kultura, šolstvo) (Virant 1998, 111).

Če posamezni akti določajo, lahko upravne enote opravljajo tudi druge naloge.

⁸ Zakon o državni upravi, 47. čl.

⁹ Zakon o državni upravi, 45. čl.

»Upravne enote nimajo statusa organa, organizacijsko so vezane na ministrstvo, pristojno za upravo, konkretno na ministrstvo za notranje zadeve« (Marzel 2000, 352).

Razmerja med resornimi ministrstvi in upravnimi enotami¹⁰ so določena tako, da ministrstva vsako na svojem področju:

- dajejo upravnim enotam usmeritve, strokovne napotke in drugo strokovno pomoč za izvrševanje nalog iz svoje pristojnosti,
- dajejo upravnim enotam obvezna navodila za izvrševanje nalog s svojih upravnih področij,
- spremljajo organizacijo dela v upravnih enotah oziroma v ustrezni notranji organizacijski enoti, usposobljenost uslužbencev za opravljanje nalog in učinkovitost dela pri reševanju upravnih stvari,
- nadzorujejo izvrševanje upravnih nalog v upravnih enotah,
- lahko naložijo upravnim enotam, da v mejah svojih pristojnosti opravi določene naloge ali sprejme določene ukrepe ter o tem poroča.

Upravna enota opravlja¹¹ zadeve s svojega delovnega področja pod strokovnim vodstvom ministrstev, na katerih delovno področje sodijo posamezne zadeve. Načelnik upravne enote mora ravnati¹² v skladu z usmeritvami, strokovnimi napotki in obveznimi navodili ministrstva, pristojnega za ustrezno delovno področje. Prav tako mora načelnik upravne enote redno poročati¹³ ministrstvu, pristojnemu za upravo, in resornim ministrstvom o izvrševanju nalog upravne enote.

Upravne enote so poglavitna oblika teritorialne organizacije državne uprave v Sloveniji niso pa edina. Iz upravne enote so namreč izvzeta nekatera področja, kot so:

- geodetska služba,
- inšpekcijski nadzor,
- obramba,
- davčna služba,
- carinska služba,

¹⁰ Zakon o državni upravi, 49. čl.

¹¹ Zakon o državni upravi, 48. čl.

¹² Zakon o državni upravi, 49. čl.

¹³ Zakon o državni upravi, 50. čl.

- javna varnost (Virant 1998).

Na lokalni ravni se večkrat kaže potreba po določenem sodelovanju med organi lokalne samouprave in upravno enoto ter po koordinaciji njihovih nalog. Za sodelovanje med upravno enoto, občinskimi upravami in območnimi enotami, izpostavami in drugimi dislociranimi organizacijskimi enotami ministrstev, organov v njihovi sestavi ter oseb javnega prava, katerih ustanovitelj je država in ki pretežno opravljajo upravne naloge, se za območje upravne enote ustanovi poseben koordinacijski sosvet¹⁴, v katerem sodelujejo načelnik upravne enote, župani oziroma direktorji občinskih uprav (tajniki občin) ali od župana oziroma direktorja občinske uprave (tajnika občine) pooblaščen predstavniki občinske uprave in vodje dislociranih enot.

3.5 PREOBLIKOVANJE IN MODERNIZACIJA JAVNE UPRAVE

Spremembe so rdeča nit slovenskega upravnega sistema od osamosvojitve dalje. V zadnjem času se v ospredje postavljajo prizadevanja za večjo učinkovitost in kakovost uprave - tako njenega delovanja kot storitev. Zaradi spreminjajočega se okolja ter vpliva globalizacije postajajo tudi naloge uprave vedno bolj kompleksne, zahteve uporabnikov pa vedno večje. Tako se danes javne uprave soočajo z naraščajočimi zahtevami po izboljšanju uspešnosti, učinkovitosti in kakovosti svojih storitev. Stare birokratske metode upravljanja ne zadostujejo več potrebam družbe. Poprej nevtralna birokracija dobiva negativen predznak neokorne, toge, neprijazne in zaradi svoje preobsežnosti sploh neučinkovite forme. Nujno je, da začnemo organizacije državne uprave obravnavati kot poslovne sisteme: kot odprte, dinamične in celovite sisteme, ter da se na ta način uprava spremeni v fleksibilen sistem. Temelj, na katerem slonijo novi modeli delovanja organizacij državne uprave, je podjetniški pristop, ki zahteva nove načine obnašanja in delovanja vseh akterjev in vpliva tudi na razvoj in oblikovanje organizacijske kulture. Le-ta pa je bistvenega pomena, saj brez nje ne moremo razumeti dinamike razvoja in spreminjanja organizacije.

V moderni družbi je postalo okolje državne uprave nestabilno, nepredvidljivo ter kompleksno. Državna uprava se je morala tem spremembam prilagoditi. Haček (2005, 35) vzroke za spreminjanje upravnega okolje razdeli na notranje in zunanje. Med prve

¹⁴ Zakon o državni upravi, 55. čl.

sodijo spreminjanje vrednot in organizacijske upravne kulture, individualizacija ter zahteva zaposlenih po sistemski obravnavi njihovega položaja, med zunanje vzroke pa lahko uvrstimo zahtevo po zmanjšanju javnih izdatkov, kritičen in bolj zahteven odnos uporabnikov ter naraščanje obsega in zahtevnosti upravnih nalog. Prav zaradi teh razlogov se je začela uveljavljati ideja o tem, da je tudi v delovanje uprave potrebno vnesti načela in izkušnje upravljanja zasebnega sektorja.

Pojem novi javni menedžment označuje koncept, ki vpeljuje v upravljanje javnega sektorja pozitivne prvine iz upravljanja in delovanja zasebnega sektorja (Žurga 2001, 49). Ta pojem pomeni novo paradigmo upravljanja s poudarkom na usmerjenosti k ljudem, uporabnikom in zaposlenim ter splošni učinkovitosti z uvajanjem aplikativnih managerskih metod dela in tržnih mehanizmov (Brezovšek 2000, 271).

Nosilci sprememb pa so vedno ljudje. Pomembno je doseči zavzetost in zavedanje tako vodstva kot uslužbencev za nujnost spremembe, kar pomeni njihovo zavezanost za uresničevanje skupnih ciljev. Ob izvajanju in uvajanju sprememb je treba zagotoviti dodatno sodelovanje, izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje sodelujočih (Žurga 2003, 6).

Pusić (v Žurga 2001, 16) »ugotavlja, da odnos državljanov do javnega sektorja ni več odnos podložnika do države. Državljeni se do organizacij javnega sektorja pojavljajo v različnih vlogah: kot volivci, proizvajalci, potrošniki, uporabniki, bolniki, stranke; vsaka vloga je posebej urejena in v vsaki od teh vlog državljeni razpolagajo z zakonskimi sredstvi za uveljavitev oziroma ubranitev svojih interesov v zvezi z omejevanjem, kratenjem in drugimi zlorabami svojih pravic«.

Osrednji del celotnega upravnega sistema, ki ga v Sloveniji predstavlja slovenska državna uprava, se srečuje z vrsto pričakovanj in zahtev po preobrazbi, kot so zahteve po modernizaciji državne uprave, zahteve po povečanju njene uspešnosti in učinkovitosti, povečanje njene prilagodljivosti okolju, vključevanje Slovenije v sodobne integracijske tokove ipd. (Žurga 2001, 7). Preobrazba slovenske javne uprave ni potekala zgolj v luči približevanja Evropski uniji, temveč je bil temeljni cilj reforme oblikovati takšno upravo in njene funkcije, ki bodo kar najbolj zadovoljile potrebe prebivalcev po sodobni, kakovostni in uporabnikom prijazni upravi. Merila Evropske

unije in standardi evropskega upravnega prostora so v procesu reforme slovenske javne uprave predstavljali pomembno pomoč. Največji pomen je imelo zagotovilo, da bo Slovenija na ta način odpravila eno največjih ovir na svoji poti v Evropsko unijo in s tem sebi zgradila enega ključnih sistemov za učinkovito in uspešno delovanje lastne države (Brezovšek in Haček 2002, 703).

Debelak (v Brezovšek in Haček 2002, 696) opozarja, da je pri prenovi slovenskega upravnega sistema potrebno slediti globalnim usmeritvam v sodobnih upravnih sistemih. Le-te pa se kažejo na naslednje načine:

- spreminja se vloga države, saj njena oblastna funkcija slabi, država pa se spreminja v skupnost javnih služb;
- v ospredje stopa proces decentralizacije teritorialnih upravnih sistemov in dekoncentracija odločanja;
- notranja organizacija upravnih sistemov se spreminja iz hierarhične v heterarhično;
- ključna naloga postaja deregulacija;
- servisna funkcija uprave se vedno bolj prenaša v zasebno sfero.

3.5.1 Upravljanje s človeškimi viri

Uspešno preoblikovanje in modernizacija javne uprave sta možna le ob sočasnem reševanju vprašanj, povezanih s človeškimi viri, ki predstavljajo enega izmed najpomembnejših virov vsake organizacije. Ljudje in njihovi potenciali predstavljajo odločujoči faktor na poti k uspešnosti vsake organizacije, kar velja tudi za upravne dejavnosti (Stare 1997, 255).

Podobno meni tudi Armstrong (1987, 54), ki pravi, da so za vsako uspešno organizacijo, in tudi sistem javne uprave, najpomembnejši ljudje oziroma zaposleni. Prav ta vidik poudarja teorija upravljanja človeških virov, ki temelji na dveh temeljnih načelih:

- Človeški viri so najpomembnejše premoženje, ki ga ima organizacija. Učinkovito ravnanje z njimi je ključ do uspeha organizacije.

- Omenjeni uspeh je najlažje doseči, če so kadrovska politika in postopki, ki se izvajajo v organizaciji, tesno povezani ter so glavni prispevek k doseganju skupnih ciljev in strateških načrtov.

»Sprejem zakona o javnih uslužbencih je tudi na področju javne uprave vzpostavil novo dinamiko pri prizadevanju za učinkovito upravljanje človeških virov in razvoj zaposlenih. Kar vpliva na spremenjeno vlogo in dejavnosti tako upravnega kot kadrovskega menedžmenta, kot seveda odgovornosti in zadolžitev zaposlenih pri lastnem kariernem razvoju« (Rman 2004a, 127).

Za doseg cilja, oblikovanja modernega sistema javne uprave, je v upravi potrebno več pozornosti nameniti področju upravljanja s človeškimi viri. Gre za področje, ki obravnava ravnanje in obnašanje kadrov, njihove sposobnosti, znanja in veščine ter načine ravnanja in vplivanja na kadre. Delo poteka s ciljem, da bi kadri ob večjem zadovoljstvu hitreje in bolje opravljali svoje delo. Namen upravljanja s človeškimi viri je na eni strani zagotavljati večjo domiselnost, motiviranost, kreativnost, uspešnost in učinkovitost posameznika pri delu, po drugi strani pa bi na tak način zviševali uspešnost, učinkovitost in konkurenčno prednost organizacije ter sočasno s tem povečevali zadovoljstvo zaposlenih z delom. Na tej točki pa se je pri preučevanju človeških virov smiselno zavedati, da organizacijo pogojujejo ljudje ter upoštevati enkratnost vsake organizacije. Prav zato je potrebno metode razvoja in upravljanja s človeškimi viri razviti za vsako organizacijo (skupino ljudi) posebej. Pomembno pa se je zavedati tudi, da je upravljanje s človeškimi viri v upravi sicer možno, vendar precej težavno. V veliko pomoč pri uvajanju tega področja ima ustrezna usklajenost vseh kadrovskega aktivnosti v vsaki organizaciji, še posebej načinov usposabljanja, izobraževanja in osveščanja zaposlenih v upravnih dejavnostih. Za modernizacijo slovenske javne uprave so torej potrebni ustrezni izobraževalni programi, predvsem pa ljudje, ki bodo te programe pripravili in izvajali (Stare 1997).

Strategija izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja javnih uslužbencev za obdobje 2006–2008 prav tako izpostavlja zaposlene kot glavno premoženje javne uprave ter poudarja, da je za njen nadaljnji uspeh bistveno vlaganje vanje. Proces nenehnega spreminjanja vključuje vizijo uprave kot organizacije, zavezane vseživljenjskemu učenju. Da bi uprava resnično postala učeča se organizacija, je treba

zagotoviti skladnost in sistematičnost iz izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja javnih uslužbencev, ki sta bistvena instrumenta za njihov razvoj in pomemben vidik delovanja sodobne uprave. Zato je bistvenega pomena, da se javnim uslužbencem zagotovijo sistematični, stalni in dostopni načini in viri dopolnjevanja strokovnega znanja. Temelj organizacijskemu sistemu izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja je organizacijska strategija usposabljanja javnih uslužbencev, le-ta pa se razlikuje od organizacije do organizacije, kajti določajo jo okolje, v katerem deluje državna uprava, njena organizacijska struktura, kultura in vedénje, poslovni cilji in strategija itn. Splošni namen usposabljanja in izpopolnjevanja javnih uslužbencev je naslednji:

- prilagajati njihovo znanje spremembam v notranjem in zunanjem okolju,
- omogočiti njihovo horizontalno in vertikalno mobilnost,
- povečati motivacijo za njihovo delo v upravnem sistemu,
- izboljšati možnosti upravljanja človeških virov,
- spodbujati temeljne vrednote, kakršne so dostojanstvo, enakost, solidarnost, pravičnost itn.

Temeljni cilj¹⁵ usposabljanja in izpopolnjevanja je razširiti in izboljšati sposobnosti javnih uslužbencev, da kar največ prispevajo k doseganju ciljev upravne organizacije in tako povečajo učinkovitost njenega delovanja .

Del javne uprave je tudi lokalna samouprava, torej je modernizacija potrebna tudi na tem področju, saj se je Slovenija z ratificiranjem Evropske listine o lokalni samoupravi zavezala, da bo razvila, oblikovala in uvedla novo, sodobno lokalno samoupravo. Ob strukturnih spremembah v slovenski lokalni samoupravi se vse bolj uveljavlja zavest, da je zastavljene cilje moč doseči s spremembo upravne kulture in z drugačnim pristopom do zaposlenih. S tem mislimo, da je potrebna ustrezna sprememba upravne kulture, ki bi v ospredje postavila zaposlenega, kar bi povečalo osnovne možnosti za uspešnejše delovanje občinskih uprav (Stare 1999, 288).

V Strategiji nadaljnjega razvoja javnega sektorja 2003–2005 je kot prednostno področje za nadaljnji razvoj javne uprave, katerega cilj je pospeševanje njene učinkovitosti, na prvem mestu izpostavljeno upravljanje kadrovskih virov. To naj bi na podlagi večje

¹⁵ Strategija izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja javnih uslužbencev za obdobje 2006–2008

pripadnosti, motiviranosti in notranje tekmovalnosti zaposlenih razvijalo učinkovitost javne uprave (Rman 2004b, 128).

3.5.2 Opredelitev učeče se organizacije

Učeča se organizacija je interpretirana kot organizacija, ki neprestano pridobiva, ustvarja in preoblikuje znanje ob stalnem spreminjanju načina odzivanja in delovanja (Uršič 2004, 1). V tovrstni organizaciji se vsi zaposleni permanentno in načrtno izobražujejo, izpopolnjujejo in usposablajo, in sicer ne glede na delovno mesto, ki ga zasedajo, in ne glede na organizacijski nivo, na katerem se nahajajo (Mihalič 2006, 96). Bistvo učeče se organizacije je stalno učenje, vendar ne le posameznikov, temveč tudi organizacije kot celote, ki na tak način pridobiva več kot le vsoto strokovnih znanj in usposobljenost vseh zaposlenih. Le-ti med seboj sodelujejo, si izmenjujejo znanja in ideje o načinih njihove uporabe v delovnih procesih ter tako ustvarjajo omrežje znanja, s pomočjo katerega izboljšujejo sposobnosti za doseganje tistih rezultatov organizacije, ki si jih resnično želijo. V tovrstnih organizacijah je znanje resnično vrednota.

Somerville in McConnell (2004) opredelita ključne dimenzije učeče se organizacije, ki so: permanentno učenje vseh zaposlenih, nagrajevanje za pridobivanje znanja, aktivna participacija in dvostranska komunikacija, timsko učenje, zagotavljanje ustrezne usposobljenosti zaposlenih, navduševanje in vzpodbujanje zaposlenih za učenje ter visoka stopnja zadovoljstva zaposlenih in tudi strank organizacije.

Senge meni, da se organizacije učijo le skozi posameznike, ki se učijo. Individualno učenje ne zagotavlja učenja organizacije, vendar pa brez njega ni učenja v organizaciji (Senge 1990, 139).

Vse organizacije ali institucije, ki imajo čim več spodnjih značilnosti, so lahko učeče se organizacije. Te značilnosti so (Marquardt v Jelenc Krašovec 2003, 39):

- ljudje v organizaciji verjamejo, da je nenehno učenje v vseh delih organizacije kritičnega pomena za sedanji in bodoči uspeh organizacije (uporaba učenja za doseganje ciljev organizacije);

- učenje je neprekinjen proces, integriran v delo in hkrati vzporeden z njim; ima strateško vlogo (povezava individualne učinkovitosti z učinkovitostjo organizacije);
- delavci so inovativni in komunikativni pri svojem povezovanju znotraj in zunaj organizacije;
- organizacija je gibčna in prilagodljiva in se lahko odziva na spreminjajoče se okolje (je torej izjemno fleksibilna);
- vzdušje v organizaciji spodbuja, nagraduje in pospešuje tako individualno kot skupinsko učenje (učenje je želja in ne prisila).

3.5.3 Opredelitev učinkovitosti

Z uvajanjem načel iz zasebnega sektorja v upravo se vse bolj poudarja tudi učinkovitost upravnega delovanja. V nadaljevanju zato sledijo različni pogledi na pojem učinkovitost.

Učinkovitost v javnem sektorju pomeni čim bolj optimalni izkoristek virov, ki so na voljo za opravljanje javnih storitev. Med učinkovite reforme štejemo tiste, ki prinašajo uporabo procesov in virov (vključno z delovno silo), ki dosegajo:

- zmanjšano število vnosov (ljudi oz. premoženja) ob vzdrževanju enake ravni opravljene storitve ali
- nižje stroške za vire, ki jih potrebujemo za zagotavljanje javnih storitev ali
- dodatni učinki, kot so povečana kvaliteta ali kvantiteta storitev, pri enaki količini vnosa, ali
- izboljšano razmerje učinkov na enoto stroška vnosa ali
- spreminjanje ravnotežja med različnimi učinki, usmerjenimi k zagotavljanju podobnega celostnega cilja na način, ki omogoča večji celostni učinek pri enakem vnosu (alokacijska učinkovitost) (Gershon 2004, 6–7).

Delovanje organizacij javne uprave se vedno bolj presoja z različnih vidikov, ki jih lahko strnemo v 5E, in sicer so to: uspešnost, učinkovitost, gospodarnost, etika in ekologija. Učinkovitost organizacije torej presojamo glede na to:

- Ali je razmerje med outputi in inputi optimalno?

- Kako učinkoviti so človeški, finančni in drugi viri?
- Kako učinkovit je informacijski sistem organizacije?

Učinkovitost organizacije, kot jo opredeli Žurga (v Kovač in drugi 2002, 88), je razmerje med izhodom in vhomom in pove, koliko enot poslovnih¹⁶ učinkov pridobimo na enoto stroška.

»Mednarodni revizijski standardi INTOSAI (v Kovač in drugi 2002) učinkovitost opredelijo kot razmerje med dosežki v obliki izdelkov, storitev ali drugih rezultatov ter med dejavniki, ki so bili porabljeni za njihovo pridobitev«.

Podobno trdi tudi Pečar (2001, 74), da je učinkovitost odnos med outputi ali obsegom opravljenih storitev in porabo resursov - inputov za njihovo proizvodnjo.

Andoljšek (2004, 261) opozarja, da gre pri učinkovitosti za preučevanje delovanja organizacije navznoter. Učinkovitost pa pomeni učinkovito izrabo proizvodnih dejavnikov. Tako na primer pravi, da se učinkovitost zaposlenih odraža v nizkih stroških dela na enoto storitve, v učinkovitem izkoriščanju delovnih sredstev, spoštovanju rokov, ustrezni kakovosti storitev.

Ne nazadnje pa lahko predpostavimo, da bo organizacija učinkovita takrat, »ko v organizaciji izmerimo visoko vrednost organizacijske kulture in klime, ter ko zaposleni (gre predvsem za javne uslužbence) sprejemajo organizacijske cilje in vrednote« (Haček in Bačlija 2007, 77).

3.5.4 Opredelitev uspešnosti

Slovenska državna uprava se srečuje z vrsto pričakovanj in zahtev po preobrazbi, ena izmed teh zahtev je tudi povečanje njene uspešnosti. Tako v nadaljevanju sledi njena opredelitev.

¹⁶ V praksi se mnogokrat pokaže, da ljudje zaradi besede poslovno vežejo izraze posloven, poslovno, poslovno področje ipd. izključno na delovanje organizacij v zasebnem sektorju. V resnici pa se izraz poslovno veže na poslovanje organizacije ne glede na sektor in ne glede na to, ali so organizacije pridobitno ali nepridobitno usmerjene, in sicer se veže na njihov predmet oziroma delovanje oziroma poslovanje.

Žurga (v Kovač in drugi 2002a, 88) uspešnost organizacije razume kot stopnjo, do katere organizacija uresničuje zastavljene cilje. Uspešnost organizacije torej presojamo glede na to:

Kako uspešna je organizacija pri realizaciji svojih ciljev?

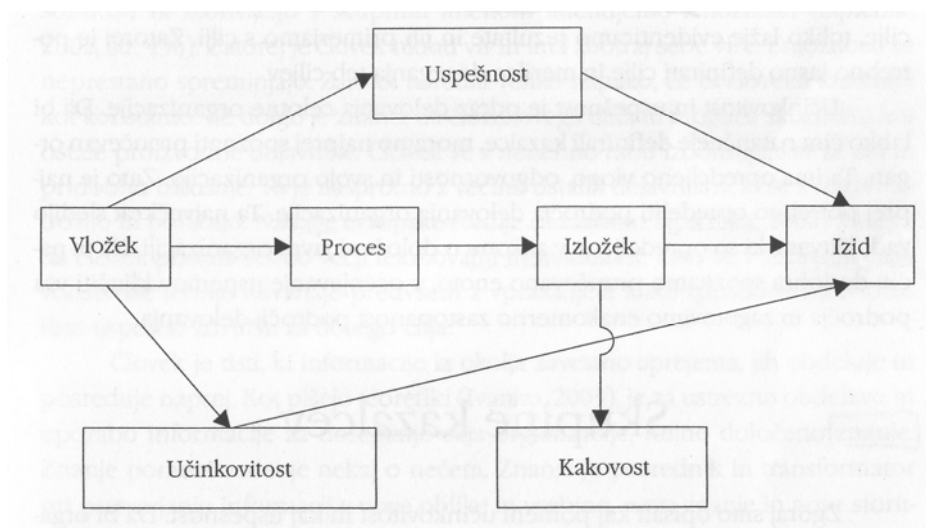
Ali udejanja svoje poslanstvo, ki je razlog njenega obstoja?

Na tem mestu pa se je smiselno zavedati, da ciljev organizacij ne moremo posploševati, saj so cilji javnega organa družbeno določeni ob ustanovitvi organa in se torej od javnega organa do javnega organa razlikujejo. Uspešnost je posledica delovanja organizacije navzven.

»Po mednarodnih revizijskih standardih INTOSAI (v Kovač in drugi 2002) uspešnost pomeni stopnjo doseganja ciljev in razmerje med predvidenimi in dejanskimi vplivi določene dejavnosti«.

Na shemi 3.1 je prikazana medsebojna povezanost vložkov, procesa, izložka in izida, ki definirajo učinkovitost in uspešnost.

Shema 3.1: Medsebojna povezanost vložkov, procesa, izložka in izida



Vir: OECD v Andoljšek (2004, 259).

Avtor Žiga Andoljšek (2004, 275) navaja pet skupin dejavnikov, ki vplivajo na učinkovitost in uspešnost v organizacijah javne uprave, le-ti so:

- človek,
- tehnologija in tehnika,
- organizacija,
- kakovost,
- izid.

Človek oziroma njegovo delo je pri storitvenih dejavnostih tisti proizvodni dejavnik, ki je ključnega pomena. Zaposleni so s svojim znanjem in sposobnostmi temelj razvoja organizacije, zato je potrebno razvijati usposobljenost le-teh z različnimi oblikami izobraževanja in usposabljanja. Več znanja pomeni pri vsakdanjih opravilih skrajšanje časa opravi, s čimer se storitev izvede učinkoviteje. Nепrestano vlaganje v zaposlene se povrne v obliki večje učinkovitosti pri delu in uspešnosti institucije. Spremembe, ki temeljijo na drugačnem odnosu do zaposlenih v javni upravi, pomenijo uvajanje novega načina upravljanja s človeškimi viri (Andoljšek 2005, 15).

»Kako lahko zagotovimo, da bodo upravne odločitve in dejavnosti učinkovite pri doseganju zakonitih in politično opredeljenih ciljev?« Odgovor na to vprašanje ponudi Brezovšek v enem izmed svojih člankov, in sicer pravi: »Odgovor je strokovnost (ekspertnost). Potrebujemo uradnike (javne uslužbence), ki se spoznajo na svoje področje delovanja, strokovnjake, brez katerih ni mogoče niti učinkovito oblikovati politik, niti jih izvajati« (Brezovšek 2000, 266).

»Na učinkovitost vpliva tudi tehnična opremljenost dejavnosti. Med orodja danes v storitvenem sektorju uvrščamo predvsem računalnike, sodobne telekomunikacije, prevozna sredstva. Le z ustrezno tehnično opremljenostjo dela bodo zaposleni lahko učinkoviteje učinkovali na proizvodne dejavnike in s storitvami dosegali zastavljene cilje« (Andoljšek 2004, 266).

Lipovec (v Andoljšek 2005, 16) definira organizacijo podjetja kot »sestav razmerij med ljudmi, člani podjetja, ki zagotavljajo obstoj, družbenoekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje cilja podjetja«. Cilj procesov je večja produktivnost, manjši stroški, večja kakovost in izvajanje storitev, ki zahtevajo sodelovanje večjega števila zaposlenih. Zaradi le-tega pa je nujna koordinacija ali upravljanje, ki vsekakor mora biti dobra, da dosežemo učinkovitost (Andoljšek 2004, 269).

Ker je javni sektor po večini storitven, je kakovost tudi eden izmed pomembnih dejavnikov, kajti kakovost pri storitvah ima še večji pomen. Zaradi dejstva, da je kakovost dinamičen pojem, ki mu izredno težko pripišemo samo en pomen, skoraj vsak avtor s področja kakovosti zagovarja nekoliko drugačno opredelitev. Ena izmed najširših definicij kakovosti storitve je, da je storitev kakovostna, če opravi tisto, za kar je predvidena in se odziva na potrebe uporabnika (Kovač in drugi 2002, 212).

Kakovost je (Žurga 2002b, 34):

- stopnja, s katero sistem, komponenta ali proces zadovoljuje določene zahteve;
- stopnja, s katero sistem, komponenta ali proces zadovoljuje uporabnikove ali strankine potrebe oziroma pričakovanja;
- skupek vseh lastnosti ali značilnosti proizvoda ali storitve, ki se nanašajo na nujno sposobnost, da zadovolji izražene ali pričakovane potrebe.

Ne glede na različnost opredelitev je vsem skupno, da imajo zadnjo besedo o kakovosti uporabniki proizvodov ali storitev organizacije.

V zadnjo skupino dejavnikov pa sodijo izidi, ki smo jih upoštevali zato, ker uspešnost pomeni doseganje izidov, le-ti pa so definirani kot družbeno določeni cilji delovanja organizacije (Andoljšek 2004, 275).

3.5.5 Opredelitev zadovoljstva zaposlenih in povezava z uspešnostjo

»Zadovoljstvo pri delu je prijetna oziroma pozitivna čustvena reakcija na posameznikovo doživljanje dela. Gre torej za notranje dožemanje, na katerega vplivajo številni osebni dejavniki. Odvisno je od tega, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednotami. Predvsem je dožemanje zadovoljstva odvisno od tega, kaj je posamezniku pomembno in kaj pričakuje« (Zupan 2001, 104).

Organizacija, ki želi postati uspešna, mora zaposlenim najprej zagotoviti ustrezne pogoje, da bodo lahko pri delu uporabili vse svoje zmožnosti in da bodo uspešni. Temelj vsake uspešnosti v organizaciji so jasno zastavljeni cilji, vizija in vrednote, še pomembnejša pa je identifikacija ter uglasitev z vsemi zaposlenimi. Torej, za doseganje uspešnosti je predvsem pomembno, da organizacija zaposlenim omogoča, da uveljavijo

svoje znanje, ideje in zmožnosti pri izvajanju dejavnosti za doseganje zastavljenih (skupnih) ciljev, to pa prispeva tudi k samemu zadovoljstvu zaposlenih. Pri tem imajo najpomembnejšo vlogo vodje organizacije, ki se zavedajo, da je uspeh organizacije (preko uresničevanja vizije in poslovnih ciljev) odvisen od vseh zaposlenih, zlasti od njihovega sodelovanja (Zupan v Dimovski in drugi 2005, 69).

Na dobro poslovanje organizacije torej odločilno vpliva partnerski odnos med zaposlenimi in vodstvom, saj so zadovoljni zaposleni, ki imajo možnosti strokovnega razvoja in so seznanjeni ter sprejemajo cilje svoje organizacije, precej bolj motivirani za dobro delo in s tem postanejo ključni dejavniki uspešnosti organizacije (Rman v Brezovšek in Haček 2004b, 80).

4 ORGANIZACIJSKA KLIMA

4.1 OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KLIME

V literaturi se danes pojavlja veliko definicij in opredelitev pojma organizacijska klima. V nadaljevanju bomo predstavili nekaj najbolj razširjenih definicij.

Pred samo opredelitvijo organizacijske klime in njenega sorodnega pojma organizacijske kulture je smiselno uvodoma postaviti temeljna izhodišča za pravilno razumevanje teh dveh pojmov.

V najbolj posplošenem smislu nam organizacijska kultura in klima v osnovi predstavljata tako imenovano organizacijsko razpoloženje, ki pa se odraža v načinu delovanja organizacije, v splošnem vzdušju, v načinu vodenja posameznikov v organizaciji in podobno. To organizacijsko razpoloženje je v določeni obliki prisotno v vsakem poslovnem sistemu in v vsaki organizaciji ter je integrirano v vse procese, zaposlene, postopke in podobno. Pri tem tovrstno razpoloženje ne vpliva zgolj na potek procesov, delovanje posameznikov in izvajanje postopkov, temveč tudi na kazalnike uspeha, zunanje deležnike organizacije in podobno. Vzporedno pa vedno tudi zaposleni, zunanji deležniki, uspešnost, izvajanje procesov in podobno povratno spet vplivajo na splošno organizacijsko razpoloženje. Ne nazadnje sta tudi kultura in klima medsebojno tesno povezani, vplivata ena na drugo in se vedno skupaj manifestirata (Mihalič 2007, 4).

»Organizacijsko klimo (organizational climate) definiramo kot tako imenovano psihološko izgradnjo sistema, ki opredeljuje trenutne lastnosti organizacije in ki se izraža preko percepcije sistema s strani svojih pripadnikov. Organizacijska klima tako vsebuje mehke dimenzije osebnosti poslovnega sistema in posameznikov, kot so dimenzije zadovoljstva, zavesti, počutja, medsebojnih odnosov, avtonomnosti, sodelovanja, motiviranosti« (Mihalič 2007, 7).

Že v eni od zgodnejših opredelitev organizacijske klime se izpostavi komponenta zaposlenih, saj se za Reichers(a) in Schneider(ja) (1990) organizacijska klima nanaša na zaznave organizacijske politike, njene prakse in postopkov, ki si jih delijo zaposleni. Zaposleni predvidoma ocenjujejo značilnosti organizacije glede na lastne vrednote in glede na pomembnost teh značilnosti za njihovo lastno dobrobit. Gre za molarni koncept, ki indicira organizacijske cilje in ustrezne načine oziroma sredstva za dosego le-teh (Organizacijska klima).

Gilmer (v Lipičnik 1998, 73) je prišel do spoznanja, da se organizacije razlikujejo med seboj ravno zaradi klime. S pojmom klime opredeli značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo. Ravno vedenje ljudi pa v največji meri vpliva na organizacijsko klimo. Dejansko je organizacijska klima tisto, na kar reagiramo, je namreč celoten kontekst stimulacije in delovnega vrveža.

Lipičnik (1998, 74) je klimo označil »kot ozračje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti«.

Izraz organizacijska klima se nanaša na prepričanja in stališča, ki jih imajo zaposleni do svoje organizacije (Brown 1998, 2).

Torej so ravno zaposleni tisti, ki imajo na organizacijsko klimo največji vpliv, kajti vsak zaposleni si ustvari neko subjektivno prestavo o organizaciji. Poleg tega pa zaposleni v organizaciji klimo prepoznajo, občutijo in tudi nanjo vplivajo v vsakem trenutku svojega delovanja, tako znotraj kot izven njihovega sistema. Nekako bi lahko povzeli, da organizacijska klima predstavlja način, kako zaposleni razumejo organizacijo kot celoto; na to vplivajo organizacijski procesi, strukture, viri, kultura ter posameznikove izkušnje, sposobnosti, znanja in podobno (Mihalič 2006, 256).

Na subjektivne predstave zaposlenih o organizaciji vplivajo mnogi dejavniki, le-ti vključujejo procese, vire, kulturo in strukture. Tako je organizacijska klima (po Jonesu in Bearleyu 1995) psihološki mehurček, ki obkroža delo in temelji na subjektivni predstavi posameznikov o organizaciji.

Podobno meni tudi Tagiuri (v Brown 1998, 2), ki organizacijsko klimo opredeli kot relativno trajno značilnost notranjega okolja organizacije, ki jo doživljajo zaposleni, a hkrati vpliva tudi na njihovo obnašanje.

Jurman pa dodaja, da je organizacijska klima izraz, s katerim ponazarjamo odnose med zaposlenimi v neki organizaciji kot tudi odnose do organizacije. Kakšni odnosi se bodo oblikovali v neki organizaciji, pa je predvsem odvisno od mnogih dejavnikov, kot so na primer:

- sistem vodenja,
- cilji organizacije,
- usklajenost vodenja,
- usmerjenosti ljudi v organizaciji,
- socialne vloge posameznikov (Jurman 1981, 204).

Organizacijsko klimo lahko definiramo tudi kot niz merljivih lastnosti delovnega okolja, zaznanih neposredno ali posredno s strani tistih ljudi, ki živijo in delajo v tem okolju, ki vpliva na motivacijo in vedenje zaposlenih. Iz mnogih definicij, ki na tem področju obstajajo, lahko povzamemo naslednje lastnosti organizacijske klime:

- označuje množico lastnosti organizacije, ki so zaznavne narave,
- zaposleni te lastnosti organizacije lahko opišejo, kar pomeni, da se jih jasno zavedajo,
- je relativno trajna,
- nastaja preko interakcije med člani organizacije, ki si jo delijo,
- osnova za oblikovanje so dejanski dogodki oziroma realnosti (npr. politika, postopki, vodenje, struktura, vrednote, norme, stališča, pravila, pogoji dela),
- povratno vpliva na interpretacijo dejanskih dogodkov in posledično tudi na vedenje ljudi,
- nanaša se na odnose med zaposlenimi kot tudi na odnos organizacije do zunanjega okolja,
- odraža organizacijske cilje kot tudi kakovost delovnega okolja,
- po njej se organizacije med seboj razlikujejo.

Organizacijska klima lahko prežema celotno organizacijo ali pa se nanaša bolj na okolje znotraj oddelka, sektorja, obrata. Klima je sicer neoprijemljiva, a kljub temu prisotna v delovnem okolju in vpliva na vse, kar se v organizaciji dogaja. Je dinamičen sistem, zato nanjo vpliva skoraj vse, kar se pojavlja znotraj organizacije (Kaj je organizacijska klima).

Če povzamemo vse zgoraj navedene definicije, lahko zapišemo, da organizacijska klima predstavlja vse značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v neki organizaciji in po katerih se le-te ločijo med seboj, vpliva na zadovoljstvo zaposlenih kot tudi na uspešnost poslovanja. V bistvu gre za psihosocialni sistem, ki je sestavljen iz posameznikov in skupin v združbi ter njihovih interakcij. Vključuje individualno vedenje, motivacijo, status, vloge, skupinsko dinamiko in je pod vplivom čustev, vrednot, stališč, pričakovanj in aspiracij zaposlenih (Kavčič 1991, 95).

4.2 ORGANIZACIJSKA KLIMA IN SORODNI POJMI

4.2.1 Organizacijska klima in organizacijska kultura

Intenzivneje so se s pojmom organizacijske kulture začeli ukvarjati po letu 1970, ko so se razmere dela in poslovanja močno spremenile. Kajti vplivi zunanjega okolja so imeli na organizacije čedalje večji vpliv in tako so bile organizacije vse bolj izpostavljene nujnosti sprememb. Ravno zaradi težav pri uresničevanju teh sprememb je prišlo do povečanega pomena organizacijske kulture in zanimanja zanjo. Pred tem so organizacijsko kulturo zanemarjali, več je bilo govora o organizacijski klimi. Organizacijsko kulturo so enačili s pojmom organizacijske klime, nekateri pa so jo opredeljevali kot determinanto organizacijske klime. Po tem pa so se začeli intenzivneje ukvarjati s pojmom organizacijske kulture in tako je nastalo mnogo definicij organizacijske kulture, v nadaljevanju bomo izpostavili le nekatere in na koncu splošno podali skupne prvine različnih definicij.

Ena zgodnejših definicij organizacijske kulture poudari ravno tiste faktorje, s katerimi se ukvarjajo sodobni avtorji, tako so za Smirchicherjevo (1983) opredelitev kulture

pomembne vrednote, prepričanja in predpostavke, ki si jih delijo udeleženci v organizaciji (Butler 1991, 189, Weick 1995, 73).

Po Kavčiču (1991, 131) »pomen organizacijske kulture izhaja iz spoznanja, da v organizaciji razmerij pri vodenju in reakcij zaposlenih na dogajanje v organizaciji ter okolju in s tem tudi njihovega ravnanja ne določajo samo racionalni elementi, ampak tudi simboli (obredi, prepričanja, navade, ideologija in podobno«.

Za Mesner Andolškovo (1995, 75) je organizacijska kultura v neposredni zvezi z reševanjem problemov, ki jih sprožajo pritiski iz okolja ter problemi notranjih odnosov in integracije.

V literaturi največkrat uporabljena Scheinova definicija pravi, da je organizacijska kultura »globlja raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupna članom organizacije in ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni načini percepcije samega sebe in svojega okolja. Te predpostavke in prepričanja so naučeni odgovori na probleme preživetja skupine v zunanjem okolju in na notranje probleme organizacije« (Schein 1987, 6).

Sodobnejše definicije pa opredeljujejo organizacijsko kulturo kot »značilni duh organizacije in skupek prepričanj njenih članov ter se izkazuje v vrednotah in normah, ki veljajo za način vedenja posameznikov, medsebojnega komuniciranja in vrsto razvijanja delovnih odnosov« (Traven v Mihalič 2006, 255).

Mihaličeva opredeljuje organizacijsko kulturo kot »celostni in korporativni sistem vrednot, norm, pravil, stališč, prepričanj, skupnih lastnosti, načinov izvajanja procesov in postopkov, vedenja in načinov delovanja zaposlenih, skupnih ciljev ter vrste in oblike interakcij tako znotraj poslovnega sistema kot z njegovim zunanjim okoljem, ki se v sedanjosti odražajo preko skupne preteklosti in so obenem tudi pod vplivom občutka predvidene skupne prihodnosti pripadnikov posameznega poslovnega sistema. Preko vseh navedenih elementov se neka organizacijska kultura tudi razvija, krepi, ohranja in obenem spreminja ter prenaša na nove pripadnike sistema (Mihalič 2007, 6).

Glede na vse zgoraj navedene definicije in vse obstoječe definicije organizacijske kulture bi lahko podali neke splošne skupne prvine teh različnih definicij, in sicer je organizacijska kultura:

- sistem vrednot, prepričanj, temeljnih stališč in podobno, ki je značilen za določeno skupino ali organizacijo in jo ločuje od drugih skupin in organizacij;
- enotna interpretativna shema, ki jo člani skupine ali organizacije uporabljajo za dožemanje, razlaganje in pojasnjevanje dogajanj v organizaciji in okolju;
- celota posebnih lastnosti skupine ali organizacije, ki jo ločuje od drugih skupin ali organizacij (Mihalič 2007).

Razlike med organizacijsko kulturo in klimo se kažejo predvsem v viru nastanka. Organizacijska klima izhaja iz psihologije, medtem ko je izvor organizacijske kulture v antropologiji in etnologiji. Poleg tega naj bi bil pojem kulture bolj globalen, vezan na preteklost in usmerjen v prihodnost, ker pa preteklega stanja ne moremo spreminjati, na prihodnost pa ne moremo vplivati, je spreminjanje kulture izjemno težavno in dolgotrajno. Upravljanje klime je, na drugi strani, zaradi vezanosti izključno na sedanje stanje, vedno pogojeno zgolj s spremembo trenutnega stanja in aktualnih pogojev. Predvsem zaradi svoje hitre odzivnosti je klima možno enostavneje in hitreje spreminjati ter jo je vedno mogoče spremeniti v celoti. Manjša kompleksnost lastnosti klime torej omogoča tudi lažje upravljanje in hitrejše doseganje zelenih rezultatov, medtem ko bistveno večja kompleksnost kulture povzroča zahtevnejše upravljanje in njeno, kot že omenjeno, dolgotrajnejše spreminjanje. Kultura je v organizaciji slabo vidna in tudi težko razpoznavna ter neredko celo prikrita. Klima pa je na drugi strani hitro razpoznavna, dobro vidna in jo je praktično nemogoče prikriti ali izkazovati v drugi obliki. Pri organizacijski klimi gre za večjo medsebojno povezanost s procesi, postopki, politiko, kratkoročnimi cilji, internim okoljem, strukturo zaposlenih, operacionalizacijo in načini poslovanja podjetja. Prav zaradi vezanosti organizacijske klime na postopke in procese le-to lažje upravljamo, saj je procese in postopke mogoče hitreje in lažje spreminjati kot pa na primer celoten sistem, na katerega je vezana kultura. Večja lokalna usmerjenost klime nam omogoča njeno parcialno upravljanje s spreminjanjem posameznih mikroklim v organizaciji, medtem ko pri globalni usmerjenosti kulture to ni mogoče. Torej klimo lahko spreminjamo po delih, kulturo pa le na nivoju celotnega sistema, pri spreminjanju kulture pa moramo upoštevati tudi pretekle izkušnje določenega sistema in glede na njih prilagodimo uporabo ukrepov za

spreminjanje v smeri zelenih učinkov v prihodnosti. Organizacijska kultura pa je po drugi strani bolj povezana s strategijo, vizijo, razvojem, strateškimi cilji, intelektualnim kapitalom, stabilnostjo, splošno rastjo, organiziranostjo, finančnim kapitalom in globalnimi interakcijami organizacije (Mihalič 2007).

Kulturo je težje meriti in je pogosteje predmet manipuliranja, medtem ko je merjenje klime relativno enostavno in je z njo nemogoče neopazno manipulirati. Za raziskovanje organizacijske kulture se uporablja kvalitativna metodologija (analiza jezika, obredov, mitov in podobno). Pojem klime je bolj analitičen, usmerjen v opisovanje sedanjega stanja in izkoriščanja kvantitativnih metodologij raziskovanja (vprašalniki). Zaslediti pa je mogoče tudi stično točko med obravnavanima pojmomoma, in sicer v tem, da oba skušata razlagati določenost človekovega vedenja v organizaciji. Zanimata se za posledice vplivov organizacije na vedenje njenih članov (Konrad v Lipičnik 1998, 73).

Zgoraj navedene razlike med organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo bomo prikazali v naslednji tabeli.

Tabela 4.1: Prikaz najpomembnejših razlik med organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo

ORGANIZACIJSKA KULTURA	ORGANIZACIJSKA KLIMA
globalna usmerjenost	lokalna usmerjenost
višja stopnja trajnosti in stabilnosti	začasnost in nižja stopnja stabilnosti
usmerjenost v preteklost in prihodnost	usmerjenost v sedanost
slabša prepoznavnost in manjša vidnost	dobra prepoznavnost in večja vidnost
razvoj skozi daljša časovna obdobja	razvoj v trenutnem obdobju
višja raven abstrakcije pojma	nižja raven abstrakcije pojma
vezanost na strateški nivo	vezanost na taktični in operativni nivo
sistemeski pomen	procesni pomen
počasno spreminjanje	hitro spreminjanje
zelo izrazit vpliv kulture na klimo	malo manj izrazit vpliv klime na kulturo
globok konstrukt	zgoj odsev stanja v prostoru in času
zelo zahtevno upravljanje	dokaj enostavno upravljanje
večja teoretična usmerjenost	večja empirična usmerjenost proučevanja

proučevanja	
prevlada kvalitativne metodologije	prevlada kvantitativne metodologije
ustvarjanje preko globalnih interakcij	ustvarjanje preko postopkov in procesov

Vir: Mihalič 2007, 10.

Kljub razlikam med organizacijsko klimo in kulturo ne gre zanemariti številnih podobnosti, obe:

- iščeta razlage posameznikovega vedenja v podjetju,
- preučujeta vpliv podjetja na vedenje njegovih ljudi,
- preučujeta vpliv na interpretacijo in dojemanje dogodkov v podjetju,
- obravnavata psihološke, subjektivne realnosti delovnega okolja,
- predpostavljata, da si ljudje delijo določena stališča, mnenja, prepričanja, zaznave.

Podobnost obeh konceptov se kaže tudi v njihovih vlogah, saj tako organizacijska klima kot kultura:

- vplivata na zagotavljanje reda in konsistentnosti v vedenju zaposlenih,
- vplivata na način dela in odzivanja na zunanje okolje,
- zmanjšujeta nejasnosti v vedenju ljudi,
- predstavljata mehanizem za oblikovanje vedenja (Organizacijska klima).

4.2.2 Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih

Organizacijska oziroma psihosocialna klima se po navadi definira kot »percepcija 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«. Poleg tega pa pri klimi govorimo o skupni sliki (deskripciji) organizacijskega okolja zaposlenih (SiOK 2001, 4).

Zadovoljstvo zaposlenih predstavlja zadovoljstvo pri delu in s posameznimi elementi dela kot tudi delovnega mesta, in sicer od zadovoljstva z nalogami do zadovoljstva z neposredno nadrejenim, z možnostmi izobraževanja, s sodelavci, z možnostjo napredovanja, s plačo, z delovnim časom in podobno. Zadovoljstvo zaposlenega z

delom definiramo kot »želeno oziroma pozitivno emocionalno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživljanja in dosedanjih izkušenj pri delu in na delovnem mestu. Pri zadovoljstvo govorimo o tako imenovani individualni efektivni reakciji na delovno okolje, delo in na pogoje dela« (Mihalič 2006, 266).

Sicer pa je potrebno pojma organizacijska klima in zadovoljstvo pri delu strogo ločiti (temu sledijo tudi vprašalniki SiOK), kot glavna razlika se je izkazala:

- Organizacijska klima je opredeljena kot opisna zaznava organizacijskega okolja in ne vključuje nobene vrednostne sodbe. Nanaša se torej na celotno organizacijo.
- Zadovoljstvo z delom pa je opredeljeno kot čustveni odziv posameznikov, ki se odraža v vrednotenju posameznih za njih pomembnih vidikov dela in organizacije. Nanaša se torej na posameznike (Organizacijska klima).

Tako kot posamezniki skupaj ustvarjajo organizacijsko klimo in kulturo, in sicer s svojim delovanjem v okviru organizacije, z načinom vedenja in podobno, tako tudi oblikovana klima in kultura povratno vplivata na zaposlene in njihovo delovanje ter vedenje. Pri tem gre za vpliv večinske korporativne klime in kulture na vsakega posameznika. Vpliv kulture in klime pa se ne kaže samo v uspešnosti in učinkovitosti posameznika, pač pa tudi v stopnji zadovoljstva posameznika z delom in delovnim mestom, v njegovem počutju v organizaciji, v možnostih njegovega razvoja, v lojalnosti, motiviranosti za delo, v pripravljenosti za dodatno izobraževanje in podobno. Pomembno se je zavedati, da kultura in klima vplivata na popolnoma vse segmente dela in razvoja vsakega posameznika (Mihalič 2007, 98).

4.3 SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Klimo ugotavljamo zato, da bi ugotovitve lahko uporabili pri njenem spreminjanju. Osnovni predpogoj za spreminjanje klime je seveda analiza trenutnega stanja in določitev smernic klime, ki jo želimo vzpostaviti. Želja po spreminjanju klime se pojavi takrat, ko je le-ta neugodna. Ugodnost ali neugodnost klime pa presojujemo glede na določene cilje, ki si jih je zastavila organizacija. Lahko pa se zgodi, da ciljev organizacije ni moč doseči in za to ni »kriva« neugodna organizacijska klima, pač pa

neustrezni cilji. »Spremeniti klimo pomeni spremeniti doživljanje določenih bistvenih situacij tako, da pri delavcih izzovemo želeni način odzivanja, ki omogoča doseganje postavljenih ciljev« (Lipičnik 1998, 79).

Temeljni cilj spreminjanja klime z namenom preoblikovanja le-te v tako imenovano novo klimo, ki se danes vedno bolj intenzivno razvija v sodobnih sistemih, je v ustvarjanju take klime, ki bo primerna za razvoj učeče se organizacije. Glede na to, da klima vpliva tudi na produktivnost, pa je končni cilj nove klime tudi večja uspešnost in učinkovitost celotne organizacije ter njena stalna rast (Mihalič 2006, 258).

Vsekakor se postavlja vprašanje: kako lahko spreminjamo klimo in kdo jo lahko spreminja. Poznamo tri načine spreminjanja organizacijske klime, ki jih bomo predstavili v nadaljevanju, na tem mestu pa se bomo ukvarjali z vprašanjem, kdo je tisti, ki lahko spreminja organizacijsko klimo. Lahko rečemo, da so to managerji, ker le-ti veliko prispevajo k nastajanju in spreminjanju organizacijske klime. Pri tem pa ne smemo zanemariti psiholoških in socialnih dejavnikov, katerih nosilci so zaposleni, ki vključujejo medsebojne odnose, komunikacijo ter medsebojno povezanost vseh, ki delajo v določeni organizaciji. Osnovni predpogoj uvajanja sprememb namreč temelji na pogoju preobrata zaposlenih.

V javni upravi kot storitveni dejavnosti, v kateri je najpomembnejši človeški faktor, je za spreminjanje organizacijske kulture in klime, ki bo sposobna zaznati in se ustrezno prilagoditi zahtevam zunanjega okolja (racionalnost, odprtost, odzivnost, osredotočenost na stranke, strokovnost, apolitičnost), pomemben ustrezen sistem upravljanja s človeškimi viri. Ustrezen sistem upravljanja s človeškimi viri pomeni ob ugotovljeni organizacijski klimi priložnost in možnost, da skupaj s strukturnimi in normativnimi pristopi dolgoročno utrjujemo navade, obnašanja in vedenje zaposlenih tako, da bo to usklajeno z zahtevami in pričakovanji izzivov okolja. Torej lahko sklenemo, da javno upravo kot odprto, transparentno in učinkovito vidimo kot rezultat usmerjenega součinkovanja organizacijske kulture, klime in upravljanja s človeškimi viri (Rman v Brezovšek in Haček 2003, 141).

Spreminjanje se vrši na več načinov, najpogosteje pa na sledeče tri načine:

- Nekonrolirano: na ta način se klima spreminja sama od sebe – nenadzorovano, vendar ne tudi naključno. Tovrstno spreminjanje lahko povzroča nešteto vplivov iz okolja. Ta način pa lahko kasneje ovira doseganje cilja in narekuje spremembe.
- Z navodili in direkto: pri tem organiziranem in zavestnem načinu spreminjanja klime se skuša uravnati vedenje posameznikov v pozitivni smeri, vendar iz dosedanjih izkušenj lahko ugotovimo, da takšni ukrepi ne dosežejo vedno želenega učinka.
- Z neposredno akcijo: kar nekaj dimenzij ni možno spreminjati s predpisi in direkto, še posebej ne pri tistih, kjer prihajajo do izraza odnosi v podjetju. Tovrstne dimenzije je mogoče spreminjati le z neposrednim delom, pojasnjevanjem, prepričevanjem in dokazovanjem ter osebnim zgledom (Lipičnik 1998, 79).

4.4 PREUČEVANJE IN MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME

»Preučiti klimo pomeni ugotoviti njene značilne dimenzije, vzroke za njen nastanek in posledice, ki jih ima na vedenje ljudi oziroma uporabo njihovih zmožnosti« (Lipičnik 1998, 75). Pri preučevanju klime pa se srečujemo z določenimi posebnostmi, in sicer z dejstvom, da se klime ne da ustvarjati na novo, ker je že tu. Je v vsaki organizaciji kot nekakšna vsota psiholoških dejavnikov, kot jih zaznavajo ljudje v podjetju. Ni nekaj, kar je, pač pa je tisto, kar ljudje čutijo. Zatorej moramo pred preučevanjem klime najprej razmisliti o dimenzijah klime, ki se izražajo v vedenju ljudi. Prav zaradi tega pa je pomembno, da se preučevanje klime izvaja na celotni populaciji zaposlenih v neki organizaciji. Eno izmed dejstev, zakaj je sploh potrebno izvajati merjenje organizacijske klime, je to, da s spreminjanjem zunanjega in notranjega okolja organizacije postanejo posamezni elementi klime neustrezni in kot taki lahko ovirajo uspešno rast in nadaljnji razvoj ter učinkovitost organizacije. Z vidika organizacije ni tako pomembno, da meri klimo, pač pa da se najprej ugotovi, kakšno klimo želi in kakšna zaznana klima lahko največ prispeva k učinkovitosti in uspešnosti njenih ljudi.

Celotni postopek preučevanja klime se najpogosteje izvaja s pomočjo vprašalnikov, ki ga je mogoče razdeliti na naslednje korake, kot jih opredeli Lipičnik (1994, 235). Sprva nastopijo pripravljalna dela, s katerimi skušamo ugotoviti tehnične vidike za

preučevanje klime. Naslednji korak je sestava vprašalnika, sestavljeni so iz najrazličnejših trditev, ki se nanašajo na preučevanje dimenzije klime, zaposleni pa izrazijo svoje doživljanje tako, da označijo stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo. Za merjenje organizacijske klime vedno uporabljamo vprašalnike zaprtega tipa, kar pomeni, da anketirana oseba ne more vpisovati lastnih mnenj ali trditev, pač pa ima na razpolago določeno vrsto možnih odgovorov. Ti se gibljejo od tistega, s katerim se vprašani najmanj strinja, do tistega, s katerim se vprašani strinja v celoti. Tako ima anketirana oseba, kljub temu da je vprašalnik zaprtega tipa, možnost, da izbere odgovor, s katerim izrazi stopnjo strinjanja s trditvijo, ta korak ponazarja zbiranje odgovorov. Rezultate raziskave nato ustrezno analiziramo in interpretiramo ter predstavimo rezultate na osnovi dobljenih rezultatov pa predstavimo ukrepe za korekcijo neustrezne in nezaželene klime v skladu s ciljem, ki ga želimo doseči.

V Sloveniji je bil z namenom raziskovanja in spremljanja organizacijske klime na pobudo nekaterih vidnih slovenskih podjetij, v začetku leta 2001, pripravljen projekt SiOK (slovenska organizacijska klima), ki se izvaja pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije. V okviru projekta SiOK merijo organizacijsko klimo s pomočjo standardnega vprašalnika, ki je rezultat večletnega dela in skupnih prizadevanj več slovenskih svetovalnih podjetij.

Vprašalnik vsebuje:

- lestvico za oceno organizacijske klime, ki vključuje vprašanja po posameznih apriornih dimenzijah klime in
- oceno zadovoljstva z delom.

Prav zato, ker vprašalnik SiOK izhaja iz večjega števila apriornih dimenzij, to vsebinsko predstavlja dobro osnovo za kasnejši empirični preizkus klime v slovenskih organizacijah. Tako si bomo v nadaljevanju »ogledali«, katere so te dimenzije, ki jih meri vprašalnik SiOK (SiOK 2001).

4.4.1 Problemi pri preučevanju in merjenju organizacijske klime

Za izhodišče vzemimo definicijo Neala, Westa in Pattersona, ki pravi »Klima v organizaciji pomeni zaznavo, kako ljudje dojemajo lastno organizacijo in kako dojemajo svoje možnosti in pogoje dela. Posamezniki zaznavajo lastnosti organizacije v

okviru svojih lastnih vrednot, ki so pomembne za lastno blagostanje« (Kaj je organizacijska klima). Člani v organizacije vnašajo svoje vrednote, ki so jih pridobili ali razvili v drugih skupinah, katerim pripadajo. Obenem pa vsaka organizacija razvije svoje vrednote. Za samo organizacijo pa je pomembno soglasje med individualnimi in organizacijskimi vrednotami, ki se navadno meri kot soglasje glede ciljev. Prav zaradi dojemanja lastnosti organizacije v okviru človeku lastnih vrednot lahko teoretično rečemo, da je v organizaciji možno toliko klim kot je zaposlenih. Ker pa ima vsak posameznik, kot že zgoraj navedeno, svoj način doživljanja združbe, se moramo pri preučevanju klime omejiti le na posamezne okoliščine, ki predstavljajo posamezne dele klime in jih imenujemo dimenzije organizacijske klime. Največja problema pri preučevanju klime sta definiranje dimenzij ter postavljanje mej ločnic med posameznimi dimenzijami. Pri merjenju posameznih dimenzij klime se moramo zavedati tudi, da z vprašalnikom merimo, kako zaposleni vidijo oziroma doživljajo posamezne dimenzije. Tako se na primer dimenzija organizacijske klime »motivacija« nanaša na to, kako zaposleni doživljajo motivacijo in ne na dejansko motivacijo. Motivacija je lahko posledica klime, vendar se z vprašalnikom ne meri dejanske motivacije, pač pa doživljanje zaposlenih. Z analizo rezultatov pa ugotovimo številne priložnosti za izboljševanje stanja. Pri tem pa je ključno to, da znamo točno identificirati, kje so problemi v organizaciji. To pa pomeni, da znamo ločiti, kaj od odkritega je v okviru vsake posamezne dimenzije resnično pomembno in kaj ne sme povzročati prevelikega zadovoljstva ali zaskrbljenosti.

4.5 DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Različne metodologije strukturiranja klime in kulture ločijo od 3 pa vse do 251 dimenzij, v diplomskem delu pa se bomo osredotočili le na tiste dimenzije, ki jih zajema vprašalnik SiOK, saj se bomo v empiričnem delu posvetili analizi le-teh. Dimenzije organizacijske klime so tisti faktorji, ki določeno organizacijsko klimo oblikujejo. Naj še enkrat poudarimo dejstvo, da z vprašalnikom merimo, kako zaposleni doživljajo posamezne dimenzije in ne dejanskih dimenzij.

Apriorne dimenzije klime, ki so vključene v vprašalnik pri projektu SiOK, so:

- odnos do kakovosti,
- motivacija in zavzetost,
- poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev,

- vodenje,
- razvoj kariere,
- nagrajevanje,
- notranje komuniciranje in informiranje,
- notranji odnosi,
- organiziranost
- strokovna usposobljenost in učenje,
- pripadnost organizaciji,
- inovativnost, iniciativnost.

4.5.1 Odnos do kakovosti

Organizacije javne in državne uprave si vedno bolj prizadevajo k dvigu kakovosti svojega delovanja in storitev, ki jih zagotavljajo. »Kakovost lahko opredelimo kot stopnjo, s katero sistem, komponenta ali proces zadovoljuje opredeljene zahteve oziroma uporabnikove ali strankine potrebe oziroma pričakovanja« (Žurga 2006, 7). Pri kakovosti, kot eni izmed dimenzij organizacijske klime, pa nas predvsem zanima odnos zaposlenih do kakovosti. Obstaja več različnih programov, ki naj bi prispevali k izboljšanju kakovosti. Med njimi pa je za naše raziskovanje najpomembnejši program celovitega upravljanja kakovosti – TQM. V tem modelu so vsi zaposleni znotraj delovnega procesa odgovorni za nadzor kakovosti in ohranjanje standardov kakovosti. Za konkurenčnost podjetja je nujna vpeljava različnih načinov in modelov, kot so ISO, CAF, EFQM, pri tem pa spremljanje kakovosti ne sme biti namenjeno samemu sebi, temveč mora voditi k večji učinkovitosti in smotrnejši uporabi virov organizacije.

Dejansko nas pri tej dimenziji zanima, ali se zaposleni zavedajo svojega prispevka pri ravnanju z okoljem ter pri doseganju standardov kakovosti. Ugotavlja pa se tudi odnos zaposlenih do drugih sodelavcev in oddelkov v organizaciji.

V Upravni enoti Trebnje pa politika kakovosti vključuje naslednje elemente:

- zakonito, strokovno in učinkovito vodenje upravnih postopkov,
- zagotavljanje zadovoljstva strank,
- zagotoviti novo kulturo upravnega dela in zadovoljstvo zaposlenih,
- učinkovito komuniciranje z javnostmi v lokalnem prostoru.

4.5.2 Motivacija in zavzetost

Poleg znanja, spretnosti in sposobnosti je za opravljanje česar koli potrebna motivacija. »Motivacija je prostovoljna pripravljenost posameznika za napor, za doseg določenega cilja, ob zadovoljitvi individualnih potreb« (Ferjan 2005, 206). Dejansko brez motivacije ni mogoče uspešno opraviti nobenih aktivnosti in zadovoljiti svojih potreb. Zato je potrebna motivacija za delo, saj morajo zaposleni dobiti občutek, da jim je delo izziv, ki od njih zahteva najboljše in največ, glede na njihove zmožnosti, s prevzemanjem odgovornosti za doseganje osebnih ciljev in ciljev organizacije (Adair v Skok 2005, 195). Pri tem pa se nam postavi vprašanje, kaj zaposleni pričakujejo v zameno za dobro opravljeno delo. V okviru nagrajevanja za dobro opravljeno delo ne smemo pozabiti izpostaviti pomena permanentnega motiviranja zaposlenih, ki vključuje navduševanje in vzpodbujanje pri delu, čestitanje za dosežke, dajanje podpore, izkazovanje zaupanja in izražanja zahval, ki zaposlenim pogosto pomeni več kot katera druga oblika nagrajevanja.

Tako dejansko pri tej dimenziji organizacijske klime ugotavljamo zavzetost zaposlenih za svoje delo, zanima nas tudi, ali se v organizaciji ceni dobro opravljeno delo.

4.5.3 Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev

Poslanstvo je razlog, zaradi katerega organizacija sploh obstaja. Opredelitev poslanstva zajema osnovno poslovno področje organizacije, širino poslovne dejavnosti, opis: kje organizacija vidi konkurenčno areno, kakšne odnose namerava razvijati z zaposlenimi, kateri so temeljni smotri in vrednote, za katere si bo prizadevala. Vizija je opis organizacije kot celote v prihodnosti. Cilji pa so želeni rezultati, ki jih organizacija skuša doseči. V realnosti se pogosto dogaja, da je temeljni cilj redko skladen s cilji posameznikov (Dimovski in drugi 2005, 200). Podjetje je potrebno organizirati tako, da bo njegov temeljni cilj povezan z individualnimi. To pa je predvsem pomembno zato, ker je osnovna celica uspešnosti vsake organizacije posameznik, ki v odnosu z drugimi prispeva k uresničevanju skupne vizije in ciljev.

Pri tej dimenziji proučujemo ali imajo organizacije opredeljeno poslanstvo, vizijo in cilje ter si prizadevajo za uresničevanje le-teh. Ali so cilji realni in jasni ter ali se zaposleni istovetijo z njimi?

4.5.4 Vodenje

»Vodenje lahko definiramo kot planiranje in organiziranje akcij za doseganja ciljev in poslovne politike organizacije ob odgovornosti za rezultate. Elementi vodenja pa so: planiranje, usmerjanje, usklajevanje, kontrola in odgovornost za delovne rezultate organizacije« (Florjančič in Vukovič 1998, 43).

Proces vodenja lahko opredelimo kot interakcijo med vodjo, sledilci in okoliščinami. Beseda sledilci se sliši nekako nenavadno, vendar je dejansko najboljše poimenovanje za ljudi, ki jih vodimo, kajti z razvojem timskega dela se vse pogosteje dogaja, da vodja vodi svoje vrstnike, ne samo podrejene. Vodenje lahko preučujemo iz vseh treh perspektiv. Osebnostne poteze vodje, njegove vrednote, motivacija in njegovo vedenje vplivajo na proces vodenja. Prav tako vrednote sledilcev, njihove izkušnje, osebnostne poteze in obnašanje, kot tudi kohezivnost in enotnost skupine ter njene norme močno vplivajo na vodenje. Dejanski izid je prav tako odvisen od okoliščin, v katerih se vodenje dogaja torej zunanjega okolja, organizacijske klime in kulture. Tako pri voditeljih kot tudi sledilcih lahko ločimo več stilov, ki so odvisni od okoliščin, v katerih se vodenje dogaja, sposobnosti, odnosa do dela, znanja in podobno (Hočevar in drugi 2003, 131).

Za naše raziskovanje je pomemben vpogled k novemu stilu vodenja, ki se uveljavlja ob prehodu iz hierarhične k horizontalno organizacijo. Kjer ni pomemben le človek, ki je na vrhu, temveč postajajo pomembni vsi zaposleni, predvsem tisti, ki prihajajo v stik s strankami. Ključna je ugotovitev, da je vodenje stvar vsakogar, saj ni položaj ali mesto, temveč proces, ki zahteva spretnosti, ne glede na to, na kateri ravni ali v kateri organizaciji se dogaja. Kot smo že omenili, vodenje ni omejeno le na peščico karizmatičnih posameznikov ali posameznic. Dejansko je to proces, ki ga uporabljajo ljudje, kadar želijo udejanjiti najboljše sposobnosti v sebi in drugih (Merkač v Skok 2005, 63).

V projektu SiOK so v to dimenzijo vključene trditve o samostojnosti zaposlenih pri opravljanju dela in sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo. Poudarek je torej na stilu vodenja, kjer ni pomemben samo eden, to je vodja, pač so vključeni tudi zaposleni.

4.5.5 Razvoj kariere

Clarkova (v Lipičnik 1998, 180) opredelitev pravi, »da je kariera načrtovano ali nenačrtovano zaporedje dela ali aktivnosti, ki vključuje elemente napredovanja (po subjektivnem občutku), samouresničevanja in osebnega razvoja v določenem definiranem času«. Glede na to, da je kariera močno povezana z motivacijo za delo, saj možnost razvoja kariere deluje kot motivacijsko sredstvo za posameznika, se nam postavi vprašanje, za koga je potrebno spremljanje in načrtovanje razvoja kariere, za podjetje ali za posameznike. Pridemo do spoznanja, da je oblikovanje in načrtovanje pomembno tako za posameznike kot za podjetje, saj le tako drug drugemu omogočata preživetje. Ali povedano nekoliko drugače, razvoj kariere je prvenstveno odvisen od zaposlenega, v veliki meri pa je odvisen od samega okolja, v katerem posameznik opravlja dela in naloge, torej od organizacije kot celote, od neposredno nadrejenih, od sodelavcev ter drugih internih in eksternih dejavnikov.

Na tem področju se uveljavi izraz karierni management, ki je dejansko področje znotraj managementa človeškega kapitala, ki se ukvarja s sistematičnim upravljanjem karier zaposlenih in pri tem sledi ciljem odkrivanja prednosti in zmožnosti zaposlenih za sedanje in prihodnje delo, integracijo individualnih ciljev zaposlenih s cilji podjetja, razvijanjem in usmerjanjem kariernih poti. Dejansko razvoj vseh zaposlenih pomeni izvajanje izobraževanj, izpopolnjevanje in usposabljanje vseh sodelavcev, razvoj njihovih kompetenc, motiviranje, upravljanje njihove karierni poti, nagrajevanje, stimuliranje, usmerjanje pri opravljanju del in nalog, svetovanje, vzpodbujanje, nudenje socialne varnosti, informiranje, delegiranje, razvijanje njihovih potencialov in prednosti, ocenjevanje, koordiniranje, napredovanje zaposlenih in podobno (Mihalič 2006, 199).

Ta dimenzija nam omogoča ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih z osebnim razvojem, možnostjo napredovanja, ki naj bi omogočala, da najboljši zasedejo najboljša delovna mesta, ali so kriteriji za napredovanje jasni vsem zaposlenim in ali se jih spodbuja k samoiniciativnosti.

4.5.6 Nagrajevanje

Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in

pristojnosti (Lipičnik 1998, 191). Vendar tako kot se posamezniki razlikujejo med seboj, se razlikujejo tudi organizacije. Tako mora vsaka organizacija odkriti, kakšno nagrajevanje bi bilo najprimernejše. Kajti učinkovino je šele takrat, ko je v celoti prilagojeno značilnostim okolja v katerem deluje. Pri tem pa moramo biti pozorni tako na značilnosti v podjetju kot v širšem poslovnem in družbenem okolju. Dejansko mora podjetje, ki želi postati uspešno, zaposlenim najprej zagotoviti ustrezne pogoje, da bodo pri delu lahko uporabljali vse svoje potenciale in da bodo uspešni. Potem pa pridejo na vrsto vodilni, da svoje zaposlene, glede na dosežek, primerno nagradijo, da se proces zaokroži in postavi temelje za uspešnost v naslednjem obdobju. (Zupan 2001, 13).

V nadaljevanju pa se nam postavi vprašanje, kateri obliki nagrajevanja dajejo zaposleni prednost, kajti v osnovi ločimo denarno in nedenarno nagrajevanje. Izkaže se, da imajo veliko večjo vlogo in tudi večji učinek nedenarne oziroma intrinzične nagrade, med katerimi velja izpostaviti: napotitve na izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja, horizontalno in vertikalno napredovanje, omogočanje bolj odgovornega in zahtevnejšega dela. Posebej pa je potrebno poudariti različne bonitete, ki se najpogosteje uporabljajo pri nagrajevanju vodilnih zaposlenih in imajo visoke učinke na motiviranje posameznika in vključujejo: službeni avto, službeni mobilni telefon, parkirni prostor, službeni prenosni računalnik, izobraževanje v službenem času in druge oblike bonitet (Mihalič 2006, 216).

4.5.7 Notranje komuniciranje in informiranje

Zaradi delitve nalog, velikega obsega poslovanja in nujnosti koordiniranja procesov in ljudi se mora razvijati tudi komunikacija v združbi. Pri tej gre za pošiljanje informacij od pošiljatelja k prejemniku skozi komunikacijski kanal, pri čemer se pojavijo mnoge ovire, zato je nujna uporaba ustreznih komunikacijskih tehnologij in tehnična opremljenost. Tovrstne informacije so dostopne vsem, ki jih znajo uporabljati, na tej točki pa se znova izpostavlja pomembnost znanja, ki postaja edini resnični kapital storitvene organizacije. Tako informacije, komunikacije in znanje postajajo najvažnejši dejavniki učinkovitosti in uspešnosti (Andoljšek 2005, 15).

Komuniciranje v organizaciji je formalno in neformalno, managerji so odgovorni za vzpostavitev in vzdrževanje formalnih kanalov komuniciranja, ki potekajo v treh smereh, in sicer: navzdol, navzgor in horizontalno. Uporabljajo pa tudi neformalne

kanale, kar pomeni, da gredo iz svojih pisarn in se pomešajo z zaposlenimi. Način komunikacije namreč močno vpliva na medsebojne odnose in posledično tudi na tok informacij znotraj organizacije. Z učinkovitim sistemom komuniciranja se v organizaciji zagotovi ustrezno prenašanje informacij, ki jih zaposleni potrebujejo za kakovostno in čim hitreje opravljanje dela in nalog. Kot pa smo že prej dejali, mora komunikacija potekati v več smereh: navzdol od nadrejenih k podrejenim; navzgor, kjer tok sporočil poteka od spodnjih k višjim ravnam; ter horizontalno, tu si sodelavci izmenjujejo informacije tudi v vodoravni ali diagonalni smeri, znotraj oddelkov ali med njimi; namen tovrstne komunikacije ni samo informirati, ampak tudi zahtevati podporo in usklajevati aktivnosti. Neformalno komuniciranje pa soobstaja ob formalnem, vendar lahko preskakuje hierarhične ravni in povezuje dobesečno vse v organizaciji. Zavedati pa se je potrebno, da je tip komunikacijske mreže potrebno prilagoditi organizaciji sami (Dimovski in drugi 2005, 241).

V okviru projekta SiOK se je učinkovitost komunikacij ugotavljala s trditvami kot so: komuniciranje temelji na dialogu, ton komuniciranja je sproščen, prijateljski, nadrejeni dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje dela

4.5.8 Notranji odnosi

Dejansko se v vsaki organizaciji, med zaposlenimi razvijejo medosebni odnosi. Da so le-ti dobri, je predvsem odvisno od tega, koliko delavci lahko sodelujejo v procesih odločanja o pogojih svojega dela. Njihova motiviranost za delo bo nedvomno večja, če so skupaj z vodji iniciativno in ustvarjalno sodelovali pri iskanju najustrežnejših rešitev. Torej pri tej dimenziji preučujemo tudi odnos med zaposlenimi in vodstvom. Vsekakor so notranji odnosi ali odnosi med zaposlenimi nujno potrebni za uspešno in skladno delovanje organizacije. V notranje odnose med zaposlenimi je vključena tudi komunikacija, ki ponazarja cel splet medsebojnih povezav, s katerimi se vzpostavljajo medsebojni stiki. Poleg tega pa zajema sredstva in metode, ki prenašajo informacije in tako vplivajo na vedenje ljudi ter ga usmerjajo k čim bolj popolnemu opravljanju nalog, od katerih je odvisno uresničevanje ciljev organizacije. Torej ko določena skupina zaposlenih opravlja naloge, ki so usmerjene k doseganju določenega cilja, s tem ustvarja tudi poseben notranji odnos, ki dejansko temelji na sodelovanju med zaposlenimi. Sodelovanje temelji na zaupanju, odkritosti in zavzetosti za reševanje konfliktov.

4.5.9 Organiziranost

Splošen pojem organizacija se nanaša na sestav medsebojnih razmerij med ljudmi - subjekti v neki združbi, ki zagotavljajo njen obstoj in uresničevanje zastavljenih ciljev. V širšem smislu z organizacijo in organiziranostjo razumemo tudi postopke in projekte, njihovo zaporedje in njihove medsebojne odvisnosti pri izvajanju nalog, ki so potrebne za doseganje ciljev poslovnega sistema. Zaznati pa je mogoče tudi povezavo med organizacijsko strukturo in strategijo, kajti organizacijska struktura mora biti postavljena tako, da omogoča uresničevanje strategije (Žurga 2001, 44). »Struktura organiziranosti je formalni sistem razčlenitve in razporeditve delovnih nalog po izvajalcih in organizacijska ureditev njihovih medsebojnih odnosov v celotni organizaciji« (Ivanko 2000, 54). Njihov namen pa je uresničevanje ciljev organizacije.

V okviru projekta SiOK se poskuša ugotoviti, ali imajo zaposleni jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu, ali razumejo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja, so zadolžitve jasno opredeljene, se odločitve nadrejenih sprejemajo pravočasno ter ali so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene v vseh nivojih (UE Trebnje 2008, 12).

4.5.10 Strokovna usposobljenost in učenje

Globalizacija konkurenčnosti ima danes za posledico tudi vedno večjo orientiranost organizacij k znanju, saj je le-to postalo nova oblika kapitala in trajnostni vir konkurenčne prednosti (Brannback v Mihalič 2006, 106). Znanje je danes resnično postalo ključni vir, največja vrednost organizacij in temeljno proizvodno sredstvo, vendar se pod vprašaj postavlja teza o zelo veliki splošni dostopnosti do znanja, kajti ni nujno, da se z obsegom kvantitete veča tudi kvaliteta znanj. Dejansko se uveljavi izraz intelektualni kapital, ki ima mnogo opredelitev, po najbolj splošni definiciji pa ga opredelimo kot izjemno dinamičen in kompleksen sistem vseh v preteklosti pridobljenih intelektualnih pridobitev posameznika ali organizacije, katerih uporaba v sedanosti povečuje vrednost posameznika ali organizacije v prihodnosti (Mihalič 2006, 31). Razvoj novih informacijskih in telekomunikacijskih tehnologij je korenito spremenil način vodenja sodobnih družb. Hitrejši pretok informacij je pripomogel k preoblikovanju podjetij v učeče se organizacije, globalno informacijsko omrežje pa omogoča uporabo novih, računalniško podprtih tehnologij, s katerimi sodobne

organizacije lahko vzpostavijo sistem managementa znanja. Značilnosti, ki opredeljujejo učečo se organizacijo, so: pospeševanje komunikacije, sodelovanje med svojimi člani tako, da je vsakdo vpet v prepoznavanje in reševanje problemov, ki je postavljeno na prvo mesto, enakost, vsem dostopne informacije, nizka stopnja hierarhije in kultura, ki spodbuja prilagodljivost in sodelovanje ter s tem porajanje idej pri vseh zaposleni (Dimovski in drugi 2005). Iz tega lahko sklenemo, da v učečih se organizacijah obstaja tako imenovana učeča se klima, kjer je vzdušje zelo sproščeno in zdravo tekmovalno, predvsem pa pozitivno naravnano, kar omogoča hitro učenje zaposlenih. Vsekakor pa je poudarjena vloga nagrajevanja, motiviranja in stimuliranja, povsem pa sta zanemarjeni vlogi nadzorovanja in sankcioniranja (Mihalič 2006).

Ta dimenzija pri projektu SiOK se nanaša na dejansko usposabljanje: bodisi da se zaposleni učijo drug od drugega ali pa jim organizacija nudi ustrezno usposabljanje, upošteva pa tudi, koliko se pri usposabljanju upoštevajo želje zaposlenih.

4.5.11 Pripadnost organizaciji

Organizacije, ki dajejo velik poudarek učenju in izobraževanju, imajo dejansko kvalificiran kader z veliko intelektualnega kapitala; v današnjih nestabilnih razmerah pa si morajo organizacije zagotoviti pripadnost tovrstnih zaposlenih, kajti le-ti so nosilci napredka in uspešnosti. Zato morajo organizacije in njihovi vodilni svojim zaposlenim ponuditi ustrezen razlog, da ostanejo pri njih. Predvsem je pomembno, da zaposleni v tovrstni organizaciji najdejo svoj smisel in zadovoljijo svoje potrebe in želje oziroma povedano drugače, organizacije si morajo zvestobo in pripadnost zaposlenih prislužiti. Tako bodo zaposleni z močno pripadnostjo ostali v organizaciji tudi v primeru krize in ji pomagali pri reševanju poslovnih težav.

V okviru projekta SiOK pa gre za preverjanje ugleda organizacije v okolju, dejanskega ponosa zaposlenih, da so pripadniki organizacije, ugotavljanje varnosti zaposlitve in dejanske pripadnosti tudi v primeru morebitne krize.

4.5.12 Inovativnost, iniciativnost

Inovacije so ključna gonilna sila poslovnega uspeha in ekonomske dejavnosti, zato na tem mestu glavno vlogo prevzamejo zaposleni. Le-ti se s svojo ustvarjalno domišljijo

povezujejo v najrazličnejše skupine ali time, ki omogočajo skupno učenje in razvoj ter se inovativno odzivajo na spremembe okolja, v katerem delujejo. Na tem mestu je smiselno poudariti, da različne organizacije uporabljajo različne pristope vključevanja zaposlenih v proces nenehnih izboljšav, ki so lahko bolj ali manj formalizirani ter povezani s timskim delom ali z vključevanjem posameznikov. Z nenehnim iskanjem novosti sledijo razvoju, ki ga vsiljuje močna konkurenca. Z inovativnostjo organizacije ustvarjajo organizacijsko identiteto na sposobnostih in zaupanju, da bi dolgoročno vplivalo na rezultate (Dimovski in drugi 2005).

V namen izboljšanja stanja dimenzije inovativnosti v okviru organizacijske klime Mihaličeva (2007) priporoča uvedbo naslednjih ukrepov:

- vodje naj spodbujajo zaposlene k ustvarjalnemu razmišljanju,
- inovativnost in samoiniciativnost naj bosta nagrajeni,
- težimo k stalnemu iskanju novih in učinkovitejših načinov dela,
- v sistem podajanja predlogov vključimo vse zaposlene, ne glede na njihovo delovno mesto ali nivo dela,
- vodje naj spodbujajo zaposlene, da večkrat prevzamejo iniciativo.

4.6 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Zadovoljstvo zaposlenih¹⁷ je individualna kategorija, ki jo vsak posameznik različno zaznava: nekateri iščejo boljše ravnotežje z zasebnim življenjem in ustvarjanjem več prostega časa, drugim sta pomembnejši trajnost in zanesljivost zaposlitve, spet tretjim strokovni razvoj in možnost napredovanja. Zato je v vsaki organizaciji smiselno ugotoviti, kako posameznik doživlja zadovoljstvo z različnimi vidiki svojega dela.

V okviru projekta SiOK se za ocenjevanje zadovoljstva zaposlenih uporablja drugačen referenčni okvir, to je posameznik in ne organizacija, tako kot je to pri organizacijski klimi. Dejansko se ocenjuje zadovoljstvo: s sodelavci, s stalnostjo zaposlitve, z delovnim časom, s samim delom, z neposredno nadrejenim, z možnostmi za izobraževanje, z delovnimi pogoji (oprema, prostori), s statusom v organizaciji, z vodstvom organizacije, z možnostmi napredovanja, s plačo (Organizacijska klima).

¹⁷ Zadovoljstvo zaposlenih na podlagi vprašalnikov ocenjujejo z ocenami od 1 do 5, lestvica je zasnovana tako, da anketirani lahko izrazi stopnjo zadovoljstva. Lestvica pa je sledeča: ocena 1 – zelo nezadovoljen, ocena 2 – nezadovoljen, ocena 3 – srednje zadovoljen, ocena 4 – zadovoljen in ocena 5 – zelo zadovoljen.

Določene dimenzije organizacijske klime sorazmerno dobro napovedujejo zadovoljstvo z delom pri zaposlenih, zato lahko podjetje s strateškim načrtovanjem in spreminjanjem klime močno prispeva k zagotavljanju višjega zadovoljstva med svojimi ljudmi. Poleg tega pa je treba upoštevati tudi, da je zadovoljstvo odvisno predvsem od skladnosti med njihovimi lastnimi potrebami posameznika in organizacijsko klimo: zato je za visoko zadovoljstvo ključen občutek, da delovno okolje omogoča zadovoljevanje najpomembnejših osebnih potreb. S tega vidika se z zadovoljstvom bolj povezuje psihološka kot organizacijska klima.

Organizacijska klima torej nedvomno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih (in na zadovoljstvo potrošnikov). Največja težava pri razumevanju tega odnosa je njegova zapletenost: na odnos med klimo in zadovoljstvom zaposlenih namreč vplivajo in ga oblikujejo tudi drugi dejavniki. En med njimi je stopnja ujemanja med osebnimi in organizacijskimi potrebami: vsak človek se ne počuti enako dobro v istih pogojih dela, isto delovno okolje je različno primerno za različne ljudi. Bolj kot klima v podjetju zaposlenim omogoča uresničevati pomembne osebne potrebe, bolj so zadovoljni: to pa je že napoved naslednjega pomembnega dejavnika zadovoljstva: osmišljenega dela.

5 UPRAVNA ENOTA TREBNJE NA PODLAGI RAZISKAVE SiOK

5.1 ORGANIZACIJSKA KLIMA IN PROJEKT SiOK

SiOK je poimenovan projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah (slovenska organizacijska klima). Cilj projekta je primerjalno raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih med organizacijami ter zavedanje o pomenu zadovoljstva in klime zaradi njunega vpliva na organizacijsko učinkovitost, kot tudi njunega vpliva na motivacijo zaposlenih, ki je ključna za dinamiko uvajanja sprememb (Rman v Brezovšek in Haček 2004b, 81). Temeljna načela delovanja so: primerljivost, periodičnost, kvantitativnost. Merjenje klime poteka na podlagi skrbno pripravljenih vprašalnikov¹⁸, inventarjev ali lestvic, ki jih sestavlja veliko število trditvev. Le-ti opisujejo različne vidike situacij v organizaciji. Naloga oseb, ki so vključene v raziskavo, je, da na danih lestvicah ocenijo, v kakšni meri posamezen opis (po njihovem mnenju) karakterizira njihovo socialno okolje oz. organizacijo, v kateri delajo (SiOK 2001, 4). Raziskava na podlagi vprašalnika ugotavlja stanje zadovoljstva zaposlenih in prevladujoče klime po posameznih področjih, v štirih sistemih delovanja organizacije:

- organizacija: organiziranost, razvoj kariere, nagrajevanje
- vodenje: komuniciranje, informiranje, vodenje, notranji odnosi
- kakovost: iniciativnost, motiviranost, zavzetost, kakovost
- razvoj: poslanstvo, vizija, cilji, učenje, lojalnost, pripadnost

Raziskava klime v slovenskih organizacijah ima nekatere tako metodološke kot tudi teoretične omejitve. Generalizacija rezultatov raziskave oziroma veljavnost primerjave med slovenskimi organizacijami je odvisna od kakovosti vzorčenja znotraj organizacije, zato je potrebno biti posebno previden pri interpretaciji dobljenih rezultatov. Naslednja metodološka omejitev se nanaša na postopek izvajanja raziskave, ki je bil poenoten, kljub temu pa v praksi zaradi različnih razlogov prihaja do odstopanj, medtem ko se teoretične omejitve nanašajo na preverjanje veljavnosti instrumenta (SiOK 2001, 8).

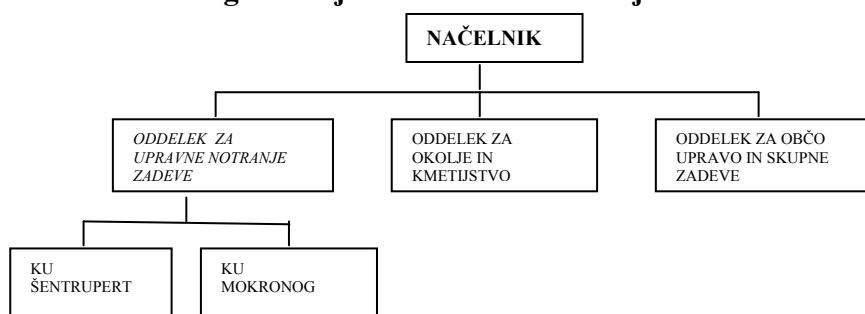
¹⁸ Trditve se ocenjujejo s pomočjo lestvice, ki zajema ocene od 1 do 5, pri čemer posamezne ocene pomenijo naslednje: ocena 1 – sploh se ne strinjam, ocena 2 – delno se strinjam, ocena 3 – niti da niti ne, ocena 4 – večinoma se strinjam in ocena 5 – popolnoma se strinjam. Na koncu vprašalnika se nahajajo tudi vprašanja, ki se nanašajo na nekatere demografske značilnosti udeležencev kot so: spol, nivo v organizaciji, staž v organizaciji, starost in stopnja izobrazbe.

5.2 PREDSTAVITEV UPRAVNE ENOTE TREBNJE

Upravna enota Trebnje opravlja zadeve s svojega delovnega področja pod strokovnim vodstvom ministrstev, na katerih delovno področje sodijo posamezne zadeve. UE opravlja upravne naloge iz pristojnosti resornih ministrstev. Vodenje UE pa je v rokah načelnika, katerega naloge so: vodenje in zastopanje upravne enote, načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadzor opravljanja dela notranjih organizacijskih enot, neposredno vodenje strokovnih nalog na delovnem področju upravne enote, vodenje projektnih skupin za najzahtevnejše in ključne projekte, samostojno oblikovanje ključnih sistemskih rešitev in drugih najzahtevnejših gradiv, vodenje in odločanje v najzahtevnejših upravnih postopkih na prvi stopnji, zagotavljanje razvoja upravne enote (Naloge načelnika 2008).

Organizacijsko ima UE Trebnje za posamezna delovna področja, naloge in pristojnosti organizirane naslednje notranje organizacijske enote oz. oddelke, ki zajemajo: oddelek za upravne notranje zadeve, kjer se izvajajo upravne in druge naloge na področju matičnih zadev, prometa, tujcev, osebnih izkaznic in potnih listin, registra stalnega prebivalstva, društev, javnih zbiranj, orožja. Naloge oddelka za okolje in kmetijstvo zajemajo področje urejanja prostora in graditve objektov, področje stanovanjskih zadev, kmetijstva, gospodarstva in denacionalizacije. Oddelek za občno upravo in skupne zadeve vključuje področje vojnih veteranov, vojnih invalidov in žrtev vojnega nasilja, področje svetovalca za pomoč strankam, področje računovodstva, področje kadrovskih zadev, področje sprejema in evidentiranja vlog in arhivskega gradiva, področje ostalih splošnih nalog in opravil za potrebe delovanja upravne enote. V UE Trebnje kot način dela v okviru oddelka za upravne notranje zadeve delujta tudi dva krajevna urada: Mokronog, Šentrupert (Poročilo o delu UE Trebnje).

Shema 5.1: Organizacijska shema UE Trebnje



Vir: Upravna enota Trebnje.

Poslanstvo Upravne enote Trebnje temelji na standardih upravnega procesnega delovanja in razvija vrednote demokratične družbe, ki jih opredeljuje novo upravljanje javnega sektorja. Vizija UE Trebnje je postati prepoznaven del državne uprave, ki bo s svojimi zaposlenimi razvijala kakovostno, učinkovito in državljanom prijazno upravo. Tudi cilji UE Trebnje so prilagojeni tem zahtevam, in sicer so cilji:

- kakovost in poslovna odličnost, temelječa na zakonitem, strokovnem in učinkovitem vodenju upravnih postopkov
- prijazna, k uporabnikom usmerjena javna uprava
- upravljanje s kadrovskimi viri v skladu z uslužbenskim sistemom v javni upravi
- odprto in pregledno delovanje javne uprave

Tej naravnosti sledijo s stalnim razvijanjem strokovnega znanja in usposobljenosti zaposlenih, z odprtostjo do sodelovanja med institucijami v lokalnem prostoru in z nenehnim prizadevanjem za izboljšave (Kovač in Grošelj 2007, 58). Tako ima UE Trebnje za svoje delovanje sprejet letni plan izobraževanj, usposabljanj in izpopolnjevanj, ki je sestavni del letnega poslovnega načrta, ki ga pripravi vodstvo upravne enote. Tovrstni letni plan pripravi kadrovska služba skupaj z načelnikom upravne enote na osnovi predlogov vodij oddelkov. Ta zajema sklope usposabljanj in izpopolnjevanj za vse delavce upravne enote (Rman 2009).

V letu 2008 so za zaposlene v UE Trebnje organizirali različne oblike usposabljanja in izpopolnjevanja tako s področja splošnega upravnega dela kot tudi po posameznih strokovnih področjih. Največ izobraževalnih oblik so izvedli na področju: upravnega postopka, upravno notranjih zadev, kmetijstva, upravljanja s človeškimi viri idr. Skupno je bilo v letu 2008 v UE Trebnje 711 ur izobraževanj oziroma povprečno 23,70 ur na zaposlenega.

Pilotski projekt merjenja organizacijske klime v javni upravi na podlagi metodologije SiOK je bil na pobudo UE Trebnje prvič izveden leta 2003, vključeval pa je naslednje faze:

- usklajevanje z vodstvom organizacije,
- seznanitev zaposlenih,
- izpolnjevanje vprašalnika SiOK,
- analiza klime v organizacijah,

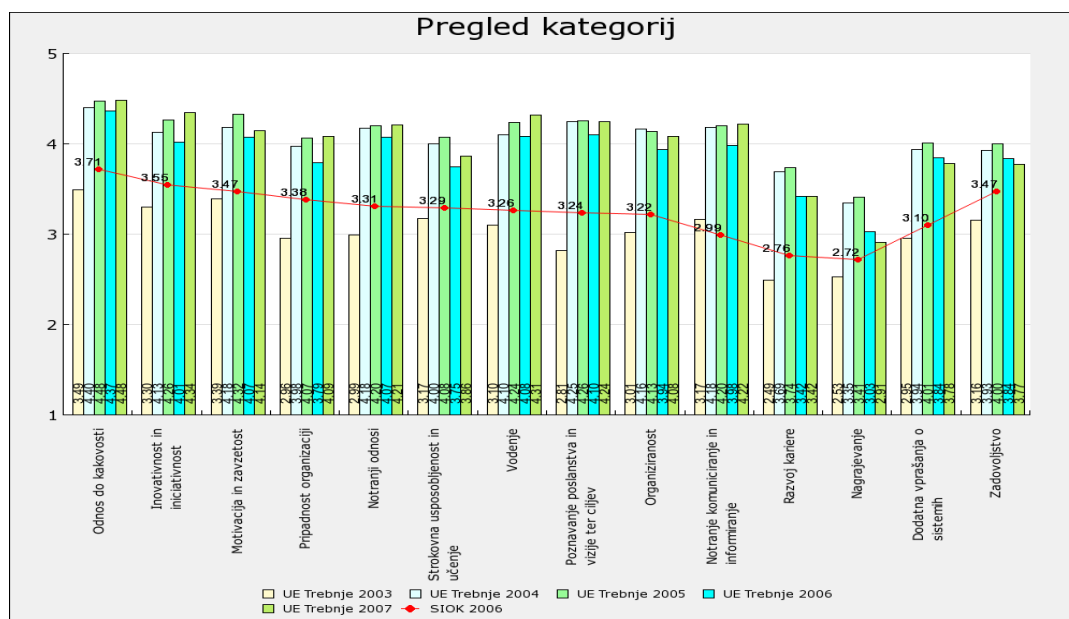
- delavnice za globljo analizo kulture v organizacijah,
- izdelava poročila o raziskavi in
- predstavitev ugotovitev analize vodstvu organizacije in njenim zaposlenim (Rman v Brezovšek in Haček 2003, 145).

5.3 PRIKAZ POSAMEZNIH KATEGORIJ ORGANIZACIJSKE KLIME

V nadaljevanju bomo predstavili prikaze organizacijske klime v UE Trebnje, izmerjene na podlagi periodičnega merjenja od leta 2003 do leta 2007, po posameznih dimenzijah organizacijske klime, s primerjavo vseh udeleženih v raziskavi za leto 2006 (slovensko povprečje SiOK 2006). Raziskava v letu 2007 je bila izvedena s pomočjo vprašalnika SiOK, ki je nastal pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije.

Spremljanje organizacijske klime je praksa uspešnih organizacij. Pozornost je usmerjena predvsem na povezavo zadovoljstva z rezultati pri delu. S tem postane ključno vprašanje, kako organizacija zaposlenim omogoča, da uveljavijo svoje znanje in ideje ter kako dosegajo uspeh pri svojem delu. To namreč vpliva tako na zadovoljstvo pri delu kot tudi na uspešnost organizacije (UE Trebnje 2008, 2).

Graf 5.2: Pregled kategorij



Vir: UE Trebnje (2008, 3).

Slika organizacijske klime za leto 2006 je podobna slovenskemu povprečju 2006 in ima podoben trend, pri tem pa je potrebno poudariti, da so vse kategorije višje ocenjene od slovenskega povprečja za leto 2006 ter da je v letu 2006 mogoče zaslediti padec pri večini ocenjenih kategorij v primerjavi z letom 2005. Kajti v obdobju od leta 2003 do leta 2005 je zaslediti trend stalnega naraščanja ocen posameznih kategorij organizacijske klime, medtem ko je v letu 2006 mogoče opaziti rahel padec, »novi val« naraščanj ocen kategorij pa je zopet zaznati v letu 2007. Ocene nekaterih kategorij v letu 2007 so celo višje od tistih v letu 2005.

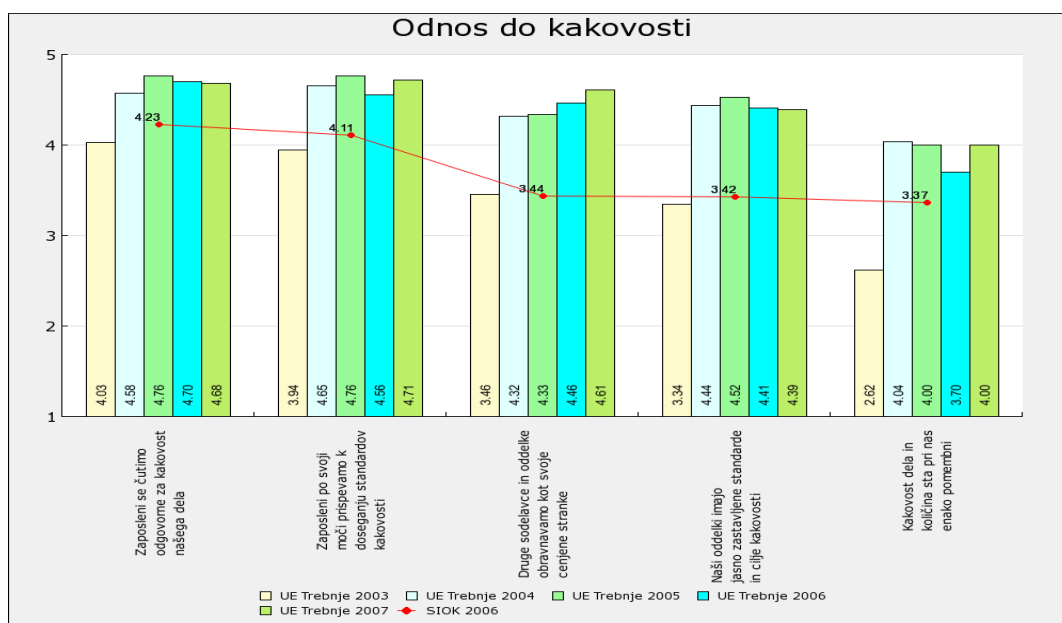
V splošnem organizacijsko klimo lahko razdelimo v tri segmente, in sicer zelo dobro ocenjene kategorije, srednje¹⁹ ocenjene kategorije in najnižje ocenjene kategorije ali, z drugo besedo, kategorije, ki UE Trebnje predstavljajo izziv. Interpretacija rezultatov bo osredotočena na primerjavo dveh obdobj, in sicer prvega obdobja od leta 2003 do leta 2005 in drugega od leta 2005 do leta 2007. Odnos do kakovosti je povprečno najvišje ocenjena kategorija pri sodelujočih organizacijah (3,71), vključno z UE Trebnje (4,48). Če se osredotočimo na primerjavo do leta 2005, je zaznati v UE Trebnje, v nasprotju s povprečjem SiOK, postopno naraščanje. Primerjava od leta 2005 do 2007 pa kaže na manjši padec ocenjene vrednosti odnosa do kakovosti v UE Trebnje v letu 2006, a potem spet rast v letu 2007, vendar vrednost ni presegla tiste v letu 2005. Ostale zelo dobro ocenjene kategorije UE Trebnje v letu 2005 so motivacija in zavzetost (4,32), poznavanje poslanstva, vizije ter ciljev (4,32) in vodenje (4,24). V letu 2007 pa se število zelo dobro ocenjenih kategorij v UE Trebnje še poveča v primerjavi s tistimi iz leta 2005, prav tako je zaznati povečanje pri različnih kategorijah. Tako so zelo dobro ocenjene kategorije v letu 2007 poleg odnosa do kakovosti še naslednje: inovativnost in iniciativnost (4,34), poznavanje poslanstva, vizije ter ciljev (4,24), vodenje (4,32) in notranje komuniciranje in informiranje (4,22). Torej v letu 2007 v primerjavi z letom 2005 je UE Trebnje pridobila dve zelo dobro ocenjeni kategoriji, in sicer inovativnost in iniciativnost ter notranje komuniciranje in informiranje, a »izgubila« kategorijo, ki je bila leta 2005 ocenjena zelo dobro; to je motivacija in zavzetost. Med povprečno najnižjimi ocenami se nahajata nagrajevanje (2,72) in kariera (2,76), v UE Trebnje sta

¹⁹ Srednje ocenjene kategorije v UE Trebnje v letu 2005 so notranje komuniciranje in informiranje (4,20), notranji odnosi (4,20), organiziranost (4,13), strokovna usposobljenost in učenje (4,08), pripadnost organizaciji (4,07). Medtem ko so srednje ocenjene kategorije v UE Trebnje v letu 2007 motivacija in zavzetost (4,14), pripadnost organizaciji (4,09), strokovna usposobljenost in učenje (3,89), notranji odnosi (4,20), organiziranost (4,08).

prav tako v letu 2005 kot letu 2007 to najslabše ocenjeni kategoriji, s tem da so se vrednosti v letu 2007 še znižale od tistih v letu 2005, in sicer nagrajevanje v letu 2005 je bilo ocenjeno (3,41), v letu 2007 pa (2,91), razvoj kariere v letu 2005 (3,74), v letu 2007 pa (3,42). Ocene trditev o karieri v UE Trebnje do leta 2005 postopno naraščajo, medtem ko je po letu 2005 zaslediti postopen upad, enako se dogaja z ocenami trditev o nagrajevanju v UE Trebnje, torej do leta 2005 ocene trditev postopno naraščajo, po letu 2005 pa postopno upadajo. UE Trebnje je »svojevrsten fenomen«, saj so vrednosti vseh kategorij ocenjene višje od povprečja SiOK in s tem tudi od povprečja javnega sektorja (UE Trebnje 2008).

V nadaljevanju sledi opis posameznih kategorij, ki najbolj označujejo povezave med uspešnostjo, učinkovitostjo in učečo se organizacijo, izbrali smo jih po lastni presoji in glede na prebrano literaturo. V središče smo postavili rezultate iz leta 2007, ker so bili le ti zadnji izmerjeni, vendar rezultati v obdobju od leta 2003 do leta 2005 kažejo značilne trende, predvsem pa vzpon ocenjenih kategorij, ki je rezultat intenzivnega in sistematičnega razvijanja sistema dela z ljudmi. Po tem obdobju pa je zaznati tudi rahel upad ocenjenih kategorij, ki je gotovo rezultat večje kritičnosti, kar pa je značilno za vsak proces.

Graf 5.3: Odnos do kakovosti (4,48)

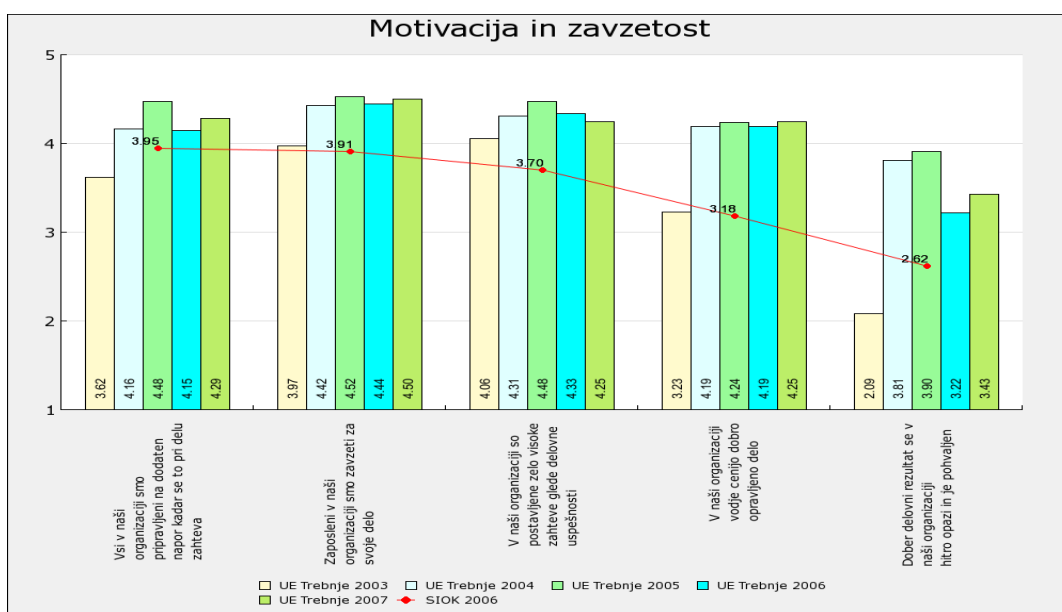


Vir: UE Trebnje (2008, 5).

Je kategorija, ki je tudi v letu 2007 najvišje ocenjena (4,48), čeprav je v letu 2006 zaznati rahel padec (4,37). Ohranjanje najvišje ocenjene vrednosti kaže na to, da zaposleni pripisujejo izredno velik pomen kakovostno opravljenemu delu. Zaposleni se prav tako čutijo odgovorne za kakovost opravljenega dela (4,68) in zaradi tega v svoji moči prispevajo k doseganju standardov kakovosti (4,71). Torej je klima glede kakovosti v UE Trebnje na visoki ravni.

V skupni oceni UE Trebnje pozitivno odstopa tako od slovenskega povprečja (SiOK) kot tudi od rezultata v letu 2006. Zaznati je mogoče naraščanja ocenjenih vrednosti zaposlenih od leta 2003 do leta 2005. Vzpon ocenjenih kategorij je zagotovo rezultat intenzivnega in sistematičnega ukvarjanja in razvijanja sistema dela z ljudmi in inovativnih pristopov, v katere so vključeni vsi zaposleni. Trend krivulje UE Trebnje je podoben krivulji slovenskega povprečja. Vse trditve so ocenjene bolje od slovenskega povprečja v letu 2006 (UE Trebnje 2008, 5).

Graf 5.4: Motivacija in zavzetost (4,14)



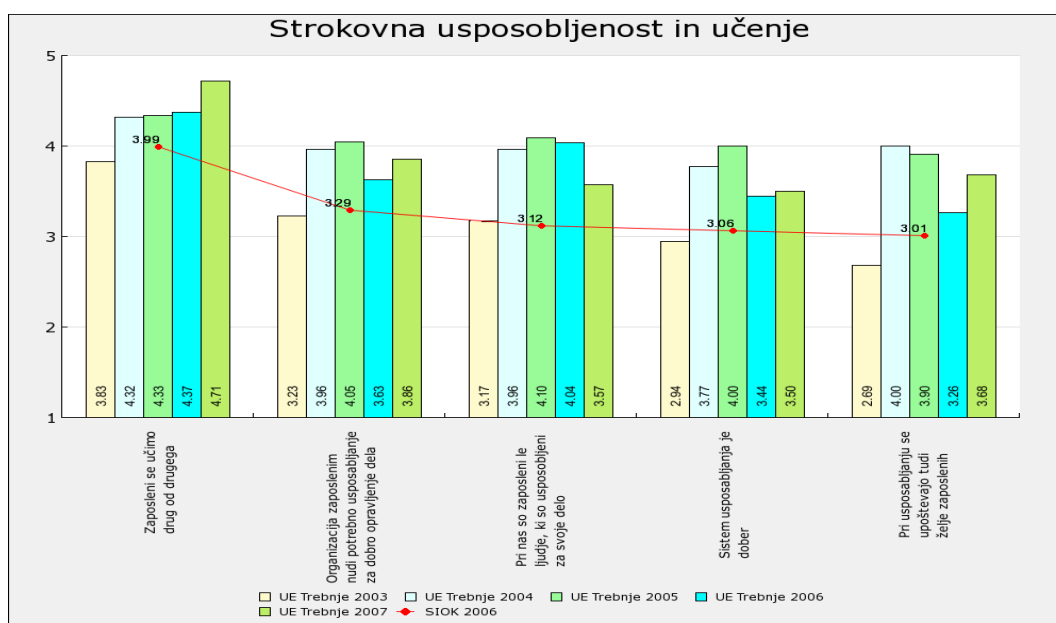
Vir: UE Trebnje (2008, 7).

Kategorija motivacija in zavzetost v UE Trebnje spada med srednje ocenjene (4,14). Na tem področju je najvišje ocenjena trditev, da so zaposleni zelo zavzeti za svoje delo (4,50). Prav tako so pripravljeni za dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva (4,29). Tovrstni rezultati kažejo na osebno pripravljenost zaposlenih za dobro poslovanje organizacije. Nižje pa je ocenjeno strinjanje, da se dober delovni rezultat v organizaciji

prepozna ter da so zanj pohvaljeni (3,43), vendar pa je ocena glede na slovensko povprečje precej višja in pozitivno odstopa glede na slovenski trend, ocena pa je višja tudi od tiste v letu 2006 (UE Trebnje 2008, 7).

Na tem mestu bi bilo smiselno opredeliti možne načine izboljšanja tovrstnega stanja. Največja težava je gotovo v nagrajevanju, ki upravnim enotam predstavlja precej velik izziv. Obenem pa je šibka točka tako celotnega javnega sektorja kot tudi zasebnega, ker so načini in pravila določeni z zakonodajo, tako da je na področju finančnih nagrad nemogoče uvajati kakršne koli spremembe. Veliko pa lahko upravne enote naredijo na področju nefinančnih nagrad, med katere spada tudi pohvala, ki ima lahko tudi zelo pozitiven vpliv na zaposlene. Na ta način bi lahko tudi UE Trebnje dosegla izboljšanje dimenzije motivacije in zavzetosti. To je torej eden izmed naših predlogov za doseg še boljših rezultatov pri tej dimenziji.

Graf 5.5: Strokovna usposobljenost in učenje (3,86)



Vir: UE Trebnje (2008, 9).

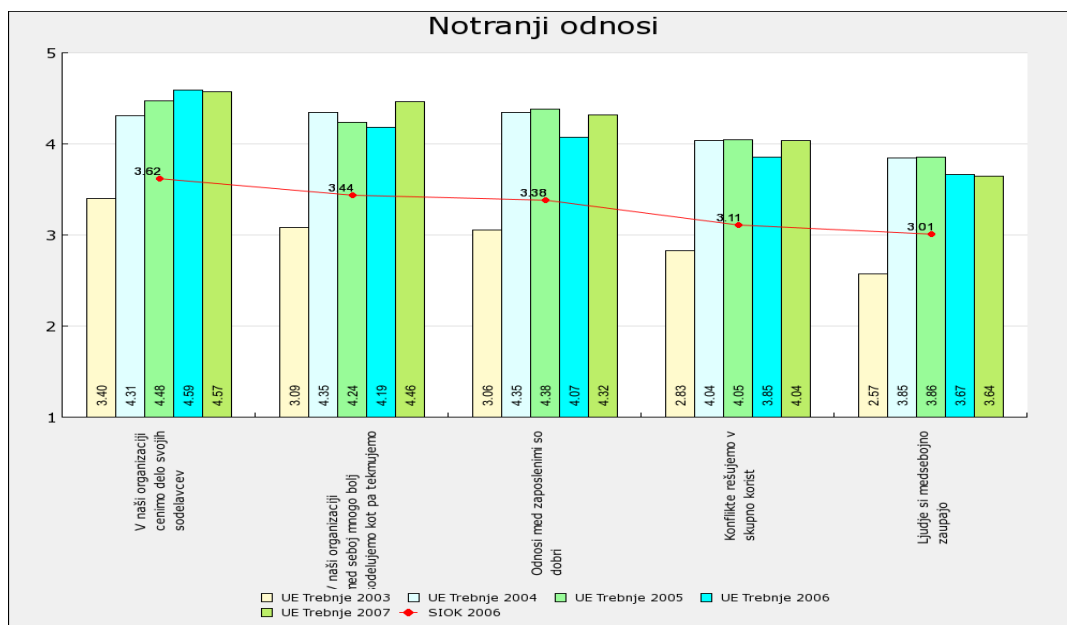
V dimenziji strokovna usposobljenost in učenje (3,86) je najvišje ocenjena trditev, da se zaposleni učijo drug od drugega, ki je v letu 2007 dosegla najvišjo oceno (4,71) v primerjavi s predhodnimi leti. Ta trditev kaže na pripravljenost vsakega posameznika, da nesebično posreduje znanje svojim sodelavcem in enako pričakuje tudi od njih. Pomembno je torej notranje učenje, kateremu v UE Trebnje posvečajo veliko

pozornosti. Udeleženci različnih izobraževalnih oblik po končanem programu v okviru oddelka oz. manjše skupine, zadolžene za delo na določenem področju, prenesejo pridobljeno znanje na sodelavce. Tako se z enkratno investicijo v kotizacijo za enega udeleženca pridobi multiplikativen učinek kvalitetnega usposabljanja. Notranje učenje torej predstavlja metodo za povečanje učinkovitosti usposabljanja, s katero dosežemo prenos znanja enega udeleženca izobraževanja na vse ostale sodelavce (Rman 2009).

Naslednja visoko ocenjena trditev je, da organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela (3,86). Podobno kot pri ostalih kategorijah je mogoče zaznati stalen vzpon ocenjenih kategorij od leta 2003 do leta 2005, potem pa je pri večini trditvev zaznati rahel upad, vendar so ocene v letu 2006 še vedno višje od slovenskega povprečja.

Najnižje v letu 2007 je ocenjena trditev, da je sistem usposabljanja dober (3,5). Zelo nizko zaposleni ocenjujejo tudi trditev, da so pri usposabljanju upoštevane tudi želje zaposlenih (3,26). Razlog za tako nizke ocene pri teh trditvah je morda v kritičnosti zaposlenih, zaradi reguliranosti izobraževanja s predpisi, katere morajo upravne enote upoštevati.

Graf 5.6: Notranji odnosi (4,21)

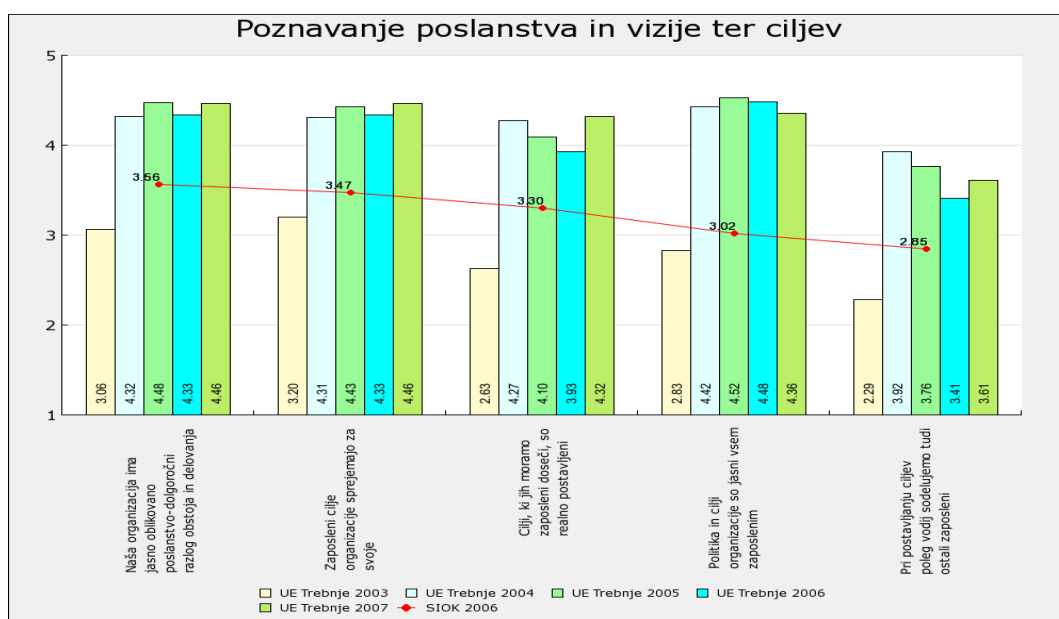


Vir: UE Trebnje (2008, 10).

Rezultati kažejo, da so odnosi med zaposlenimi zelo dobri v več pogledih, saj so vse trditve ocenjene zelo visoko. Vse ocene so višje od slovenskega povprečja in v letu 2007 še nekoliko višje od prejšnjih let. V organizaciji je cenjeno delo sodelavcev (4,57) in zaposleni menijo, da med seboj veliko bolj sodelujejo, kot pa tekmujejo (4,46) ter da so na splošno odnosi med zaposlenimi dobri (4,32). Iz tega lahko sklepamo, da so odnosi med zaposlenimi predvsem prijateljski. Zagotovo rezultati kažejo tudi na dober odnos med vodstvom in zaposlenimi.

Glede na sliko, ki nam jo pokažejo zgornji podatki, da v UE Trebnje prevladujejo dobri in prijateljski odnosi, nekoliko preseneča najnižja ocena trditve, da si ljudje medsebojno zaupajo (3,64). Kljub temu pa je trditev ocenjena precej višje od slovenskega poprečja.

Graf 5.7: Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev (4,24)

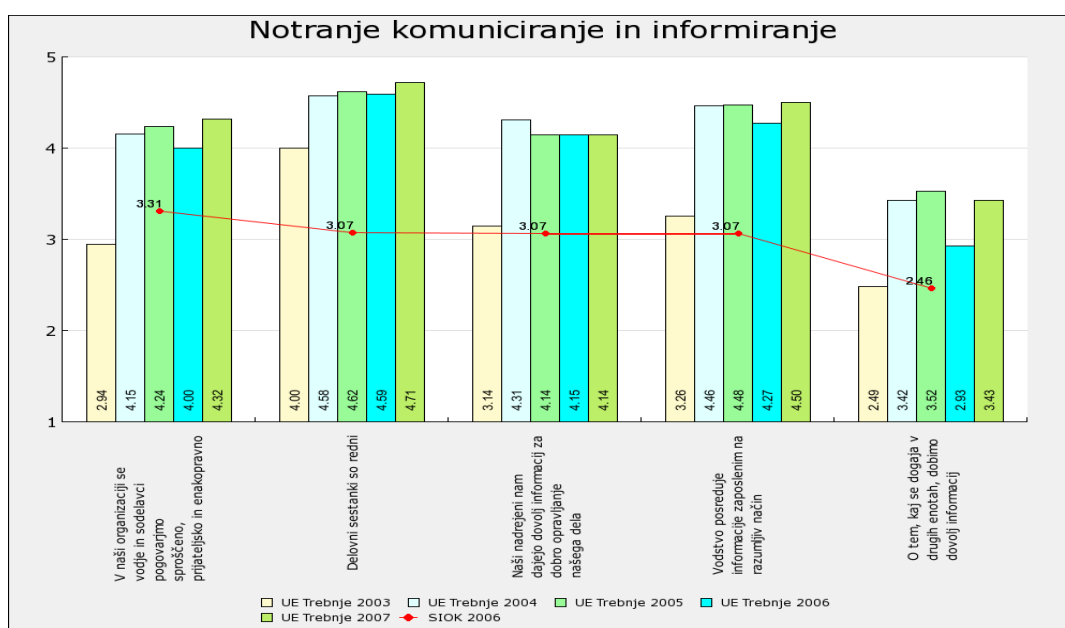


Vir: UE Trebnje (2008, 11).

Dimenzija poznavanja poslanstva, vizije in ciljev je dobro ocenjena, v letu 2007 so zaposleni dve trditvi ocenili z isto in hkrati tudi najvišjo oceno znotraj dimenzije. Gre za trditvi, da ima organizacija jasno oblikovano poslanstvo – dolgoročni razlog obstoja in delovanja (4,46) ter da zaposleni cilje organizacije sprejemajo za svoje (4,46). Slednja trditev tudi najbolj odstopa od slovenskega povprečja.

Najnižjo oceno pa je dobila trditev, da pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujejo tudi zaposleni (3,61). Vendar vrednost te trditve pozitivno odstopa od slovenskega povprečja, prav tako je zaznati vzpon vrednosti te kategorije od leta 2003 naprej, kar pomeni, da se vodstveni kader zaveda pomena organiziranosti ciljev upravne enote v smeri individualnih ciljev zaposlenih. To pa je predvsem pomembno zato, ker je bistvo uspešnosti vsake organizacije posameznik, ki v odnosu z drugimi prispeva k uresničevanju skupne vizije in ciljev.

Graf 5.8: Notranje komuniciranje in informiranje (4,22)



Vir: UE Trebnje (2008, 14).

V letu 2007 je dimenzija notranje komuniciranje in informiranje zelo dobro ocenjena (4,22), kjer vse trditve pozitivno odstopajo od slovenskega povprečja in so v večini višje ocenjene glede na lansko leto. Najvišje so zaposleni ocenili trditve, da so delovni sestanki redni (4,71), kar je zelo pozitivna lastnost pri delu, saj so na ta način na tekočem z odločitvami in morebitnimi novostmi, in predstavlja pomoč zaposlenim pri nadaljnjem delu. Prav tako je visoko ocenjena trditev, da vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način (4,50) in trditev, da se v organizaciji vodje in sodelavci pogovarjajo sproščeno, prijateljsko in enakopravno (4,32) ter da nadrejeni dajejo dovolj informaciji za dobro opravljanje dela (4,14). Tako visoke ocene kažejo na prijateljsko povezanost med zaposlenimi, na dobre odnose med vodjo in ostalimi zaposlenimi ter na

komunikacijo, ki temelji na dialogu in poteka v več smereh. Vse skupaj pa zagotovo prispeva h kvaliteti opravljenega dela.

Najnižje je ocenjena trditev, da zaposleni dobijo dovolj informacij o tem, kaj se dogaja v drugih enotah (3,43), tudi pri slovenskem povprečju je ta trditev dosegla najnižjo oceno. Tako nizka ocena pa kaže na to, da je potrebno povečati pretok informacij med oddelki. S tem bi se povečala tudi usklajenost med posameznimi oddelki in posledično tudi njihova učinkovitost.

6 SKLEP

Zaposleni v UE Trebnje so zelo zavzeti za svoje delo, pripravljeni so za dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva, kar kaže na osebno pripravljenost zaposlenih za dobro poslovanje organizacije. Poleg tega pripisujejo izredno velik pomen kakovostno opravljenemu delu, kar izboljšujejo s sistemom izobraževanja in usposabljanja, predvsem se učijo drug od drugega to, pa izkazuje pripravljenost vsakega posameznika, da nesebično posreduje znanje svojim sodelavcem in enako pričakuje tudi od njih. Temu prispevajo tudi odnosi med zaposlenimi, ki so predvsem prijateljski. Na povezanost med zaposlenimi in prijateljske odnose gotovo vpliva več dejavnikov, mi pa lahko izpostavimo manjše število zaposlenih in lokalno delovanje. Zagotovo rezultati kažejo tudi na dober odnos med vodstvom in zaposlenimi, k čemur prispeva ustrezna komunikacija, ki temelji na dialogu in poteka v več smereh. Vse te pozitivne lastnosti nakazujejo prizadevanje zaposlenih v UE Trebnje za uresničitev zastavljenih ciljev, vizije in poslanstva organizacije.

Kljub omenjenim prednostim pa povsod obstajajo tudi izzivi, in sicer je eden izmed njih v UE Trebnje sistem nagrajevanja, na katerega ni mogoče uvajati velikih sprememb, ker so načini in pravila nagrajevanja določeni z zakonodajo. Veliko pa lahko UE Trebnje naredi z uvedbo nematerialnih nagrad, ki bi na zaposlene delovale kot motivator za nadaljnje delo. Ena izmed teh je pohvala za dobro opravljeno delo, ki bi imela zelo pozitiven vpliv na zaposlene. Druga možnost pa je oblikovanje jasno opredeljenih kriterijev za napredovanje posameznika, ki bi morali biti dostopni vsem zaposlenim, ter možnost napredovanja v vseh smereh. Kot glavno merilo pri napredovanju pa bi bilo potrebno upoštevati delovno uspešnost. Zaposleni si želijo bolj aktivno sodelovati pri postavljanju ciljev, pomanjkanje pa čutijo glede medsebojnega zaupanja in sistema usposabljanja, ter si želijo biti bolj informirani o tem, kaj se dogaja v drugih enotah. To pa lahko izboljšajo z upoštevanjem posameznikovih želja in potreb in jih skušajo uskladiti z organizacijskimi.

UE Trebnje ima v povprečju, glede na ostale organizacije javne uprave, višje ocenjene kategorije organizacijske klime, zaradi česar se lahko meri z organizacijami zasebnega sektorja. Na tem mestu bi bilo smiselno odgovoriti na vprašanje, zakaj UE Trebnje dosega tako visoke ocene. Dobre povprečne ocene so povezane z uporabo sistemov,

orodij, modelov, ki jih uporabljajo na področju ravnanja z zaposlenimi. Na podlagi rezultatov meritev je mogoče opaziti značilen trend naraščanja večine dimenzij od leta 2003 do leta 2007, kar je zagotovo rezultat zelo intenzivnega in sistematičnega ukvarjanja in razvijanja sistema dela z ljudmi in inovativnih pristopov, v katere so bili vključeni vsi zaposleni. Po letu 2005 je mogoče pri nekaterih dimenzijah zaznati rahel upad vrednosti ocen zaposlenih, kar pa lahko pripišemo večji kritičnosti in zahtevnosti zaposlenih, ki se načeloma vzpostavi po obdobju rasti. Poleg tega pa je organizacijska klima v veliki meri določena s strani države, kajti njene cilje določata izvršilna in zakonodajna veja oblasti, in ne le vodstvo. Opaziti je mogoče, da v UE Trebnje veliko pozornosti namenjajo področju ravnanja z zaposlenimi, saj se zavedajo, da je javna uprava kot storitvena dejavnost predvsem človeška organizacija, katere uspeh in poraz temeljita na kakovosti ljudi, ki sodelujejo pri njenem poslovanju.

Pomožni tezi, merjenje in na njegovi podlagi sprejeti ukrepi so prispevali k vpeljavi učeče se organizacije v UE Trebnje. Vpeljava učeče se organizacije pa je prispevala k večji uspešnosti in učinkovitosti UE Trebnje, lahko na podlagi analize in opravljenega intervjuja z načelnikom Milanom Rmanom delno potrdimo. Menimo, da k sami vpeljavi učeče se organizacije ni vplivalo samo merjenje organizacijske klime, pač pa tudi sama potreba upravne enote, po bolj izobraženih in usposobljenih zaposlenih, ki bi delo še hitreje in kakovostneje opravili, ter Strategija izobraževanja in usposabljanja, ki jo je pripravila Vlada Republike Slovenije. Poleg tega UE Trebnje šele v zadnjem času razvija koncept učeče se organizacije, ki še ni v celoti vzpostavljen na sistematičnem, preverljivem in obvladljivem pristopu ter je to predvsem prioriteta dela v letu 2009. Zato ne moremo govoriti, da je vpeljava učeče se organizacije vplivala na večjo uspešnost in učinkovitost v UE Trebnje, ker se učeča organizacija šele vzpostavlja. Zagotovo pa sam namen tovrstne organizacije zasleduje cilje doseganja uspešnosti in učinkovitosti, poleg tega pa prispeva k: ciljno usmerjenemu izobraževanju, zelo racionalni porabi proračunskih sredstev, medsebojnemu prenosu znanj med sodelavci, večji strokovnosti in profesionalnosti dela uprave, zavezanosti k odgovornosti za rezultate, spoznanju, da samo lastna kompetentnost prispeva k ugledu organizacije, samozavest pri opravljanju dela in prežetosti sodelovanja med sodelavci, razvoju oblikovanja zdrave hierarhije in razumevanju pooblaščenja, zmanjšanju odpora do sprememb in olajšanju organizacijskih sprememb. V UE Trebnje je eden pomembnejših ciljev - dvig ravni usposobljenosti upravnih delavcev, kar naj bi se odražalo v njihovi

večji učinkovitosti in boljši kakovosti storitev celotne uprave. Prek sistematičnega izpopolnjevanja in usposabljanja želijo vpeljati v upravo novo kulturo dela, ki bi zaposlene motivirala za še bolj učinkovito delo. Znotraj dimenzij organizacijske klime pa koncept učeče se organizacije zasledimo pri dimenziji strokovna usposobljenost in učenje, kjer je trditev, da se zaposleni učijo drug od drugega, dosegla najvišjo oceno. Pomembno je spodbujanje svobodnega razmišljanja in omogočanje prostega pretoka znanja v organizacijah, da se zaposleni učijo drug od drugega in s tem povečujejo organizacijsko znanje.

Hipotezo, merjenje organizacijske klime in na njeni podlagi sprejeti ukrepi so prispevali k večji uspešnosti in učinkovitosti v UE Trebnje, lahko na podlagi analize klime potrdimo, vendar pa se hkrati zavedamo metodoloških omejitev, ki bi jih morali sicer izvesti za popolno potrditev hipoteze. Rezultati meritev organizacijske klime so kot nekakšen semafor, ki kaže, katere dimenzije bi bilo smiselno spremeniti, in sicer v taki smeri, da bi hkrati prispevale tudi k večji uspešnosti in učinkovitosti organizacije. Merjenje SiOK v UE Trebnje je v precejšnji meri integrirano in vezano na celostne pristope razvijanja ustrezne organizacijske in siceršnje klime v obsegu, na katerega lahko vpliva organizacija. Rezultati meritev nakazujejo prizadevanje zaposlenih v UE Trebnje za uresničitev zastavljenih ciljev, vizije in poslanstva organizacije in s tem uspešnosti organizacije. Poleg tega pozitivni rezultati pri kategorijah notranji odnosi, komuniciranje, strokovna usposobljenost in učenje tudi prispevajo k uspešnosti. Učinkovitost organizacije lahko predpostavimo takrat, kadar v organizaciji izmerimo visoko vrednost organizacijske klime in kulture, ko javni uslužbenci sprejemajo organizacijske cilje in vrednote (Haček in Bačlija 2007, 77). Poleg tega se je smiselno zavedati, da so socialne okoliščine znotraj organizacije, kot so stil vodenja, timsko delo, občutek pomembnosti in zadovoljstvo pri delu, zelo pomembne pri doseganju učinkovitosti. UE Trebnje je na podlagi rezultatov meritev sprejela različne pristope in orodja, predvsem na področju dela z ljudmi, kateri prispevajo tudi k doseganju uspešnosti in učinkovitosti upravne enote.

Če v ocenjenih vrednostih organizacijske klime in kulture organizacije prepoznajo podporo in sprejemanje organizacijskih ciljev in vrednot med zaposlenimi, lahko z verjetnostjo predpostavimo tudi učinkovitost organizacije. Merjenje organizacijske klime in kulture v časovnih intervalih (periodičnost) pomeni predvsem spremljanje

merljivih ciljev upravljanja s človeškimi viri, ki lahko upravnemu managementu in odločevalcem posreduje pravočasne informacije o dejstvih, ki vplivajo na stopnjo učinkovitosti in možnosti sprememb. Predpostavljamo pa, da bo brez teh informacij upravni management manj učinkovit pri merjenju storilnosti. Samo management, ki bo v organizaciji in med zaposlenimi spremljal vrednost kategorij, kot so: stanje kakovosti, motivacija in zavzetost zaposlenih, njihova pripadnost organizaciji, kvaliteta odnosov, zadovoljstvo z razvojem kariere in sisteme nagrajevanja, bo imel vzvode za razvoj učinkovite in uspešne organizacije (Rman 2009).

7 LITERATURA

1. Andoljšek, Žiga. 2004. Dejavniki vplivanja na učinkovitost in uspešnost v organizacijah javne uprave. *Javna uprava* 40 (2): 257–278.
2. --- 2005. Kako do učinkovite in uspešne javne institucije. *Neprofitni management* 3 (2–3): 11–19.
3. Armstrong, Michael. 1987. *Human Resource Management: A case of Emperor's new clothes?* London: Kogan Page.
4. Brezovšek, Marjan. 2000. Kako do zanesljive uprave. *Teorija in praksa* 37 (2): 264–278.
5. Brezovšek, Marjan in Miro Haček. 2002. Reforma slovenskega sistema javnih uslužbencev in proces vključevanja v Evropsko unijo. *Teorija in praksa* 39 (4): 691–704.
6. Brown D, Andrew. 1998. *Organisational Culture*. Cambridge: University of Cambridge.
7. Butler, Richard. 1991. *Designing Organizations: A Decision-making Perspective*. London, New York: Routledge.
8. Colnar, Marko. 2006. *Kako do prenove slovenske uprave*. Ljubljana: GV Založba.
9. Dimovski, Vlado, Sandra Penger, Miha Škerlavaj in Jana Žnidaršič, ur. 2005. *Učeca se organizacija: Ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
10. Ferjan, Marko. 2005. *Management izobraževalnih procesov*. Kranj: Moderna organizacija.
11. Florjančič, Jože in Goran Vukovič. 1998. *Kadrovska funkcija-Management*. Kranj: Moderna organizacija.
12. Gershon, sir Peter. 2004. ***Releasing resources to the front line. Independent Review of Public Sector Efficiency***. London: HM Treasury. Dostopno prek: http://www.constructingexcellence.org.uk/pdf/lgtf/gershon_%20independent_review.pdf (23. junij 2009).
13. Haček, Miro. 2005. *Politika birokracije*. Ljubljana: Modrijan.
14. Haček, Miro in Irena Bačlija. 2007. *Sodobni uslužbenski sistemi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

15. Hočevar Marko, Marko Jaklič in Hugo Zagoršek, ur. 2003. *Ustvarjanje uspešnega podjetja*. Ljubljana: GV Založba.
16. Ivanko, Štefan. 2000. *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
17. Jones, E John in William L Bearley. 1995. *Surveying Employees*. Massachusetts: Human Resources Development Press.
18. Jurman, Benjamin. 1981. *Človek in delo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
19. *Kaj je organizacijska klima*. Dostopno prek: <http://www.biro-praxis.si/?viewPage=14> (15. julij 2009).
20. Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
21. Kovač, Polonca, Gordana Žurga, Igor Klinar, Aneta Plaznik in Bogomil Ferfila, ur. 2002. *Ekonomski vidiki javne uprave*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
22. Kovač, Polonca in Barbara Grošelj. 2007. *Odličnost v javni upravi: 1995–2006*. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo, Fakulteta za upravo, Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, Urad za meroslovje. Dostopno prek: http://www.mirs.gov.si/fileadmin/um.gov.si/pageuploads/Dokpdf/PRSP0/LiteraturaSlo/brosura_JU_SLO_tisk.pdf (16. april 2009).
23. Krašovec Jelenc, Sabina. 2003. *Univerza za učečo se družbo*. Ljubljana: Sophia.
24. Lipičnik, Bogdan. 1994. *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. --- 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
26. Marzel, Kornelija. 2000. Pomen motivacije za razvoj, pripadnost in delovno uspešnost upravnih enot v Republiki Sloveniji. *Teorija in praksa* 37 (2): 348–363.
27. Mesner Andolšek, Dana. 1995. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
28. Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
29. --- 2007. *Upravljajmo organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
30. *Ministrstvo za javno upravo*. Dostopno prek: <http://www.mju.gov.si/> (25. julij 2009).

31. *Naloge načelnika*. 2008. Dostopno prek: http://www.upravneenote.gov.si/trebnje/o_upravni_enoti/naloge_in_cilji (26. junij 2009).
32. *Organizacijska klima*. Dostopno prek: <http://www.biro-praxis.si/?viewPage=14> (16. julij 2009).
33. Pečar, Zdravko. 2003. *Management v javnem sektorju*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
34. *Poročilo o delu UE Trebnje*. Dostopno prek: http://upravneenote.gov.si/fileadmin/pageuploads/uetrebnje/doc/POVZETEK_POROCILA_01.doc (25. julij 2009).
35. Preskar, Jože. 2006. Letni poslovni načrt kot orodje za obvladovanje kakovosti v upravni enoti. V *Zbornik referatov s posveta Na poti k poslovni odličnosti javne uprave*, ur. Korade Purg Štefka, 25–45. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve.
36. Richard, Butler. 1991. *Designing Organizations: A Decision-making Perspective*. London, New York: Routledge.
37. Rman, Milan. 2003. Organizacijska kultura in javna uprava - priložnost za upravni management. V *Globalizacija in državna uprava*, ur. Marjan Brezovšek in Miro Haček, 135–149. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
38. --- 2004a. Vlaganje v ljudi. V *Zborniku referatov Dobre prakse v slovenski javni upravi 2004*, ur. Gordana Žurga, 125–141. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije.
39. --- 2004b. Javna uprava in organizacijska kultura. V *Upravna kultura*, ur. Marjan Brezovšek in Miro Haček, 73–94. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
40. --- 2009. *Intervju z načelnikom UE Trebnje*. Trebnje, 9. junij.
41. Schein H, Edgar. 1987. *Organizational Culture and Leadership, A Dynamic View*. San Francisco, London: Jossey-Bass Publishers.
42. Senge, M. Peter. 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Century Business.
43. *SiOK*. 2001. Dostopno prek: <http://www.rmplus.si/siok/arhiv/2001/Porocilo-SiOK2001-za%20tisk.pdf> (26. junij 2009).
44. Skok Merkač, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.

45. Somerville, Margaret in McConnell Alison. 2004. Applying the Learning Concept in a Resource Squeezed Service Organization. *Journal of Workplace Learning* 16 (3–4): 237–248.
46. Stanojevič, Miroslav, Stane Možina, Andrej Kohont, Robert Kaše, Nada Zupan in Ivan Svetlik, ur. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
47. Stare, Janez. 1997. Upravljanje s človeškimi viri v upravi. V *Zbornik znanstvenih razprav*, ur. Niko Abrahamsberg, 245–255. Ljubljana: Visoka upravna šola.
48. --- 1999. Človeški viri v lokani samoupravi - stanje in perspektive. V *Zborniku referatov VI. Dnevi slovenske uprave*, ur. Niko Abrahamsberg, 277–289. Ljubljana: Visoka upravna šola.
49. Šmidovnik, Janez. 1998. Slovenska javna uprava v socializmu in tranzicijskem obdobju parlamentarne demokracije. *Podjetje in delo* 24 (6–7): 1070–1081.
50. Trpin, Gorazd. 1996. Sistem javnih uslužbencev in institucije za razvoj javne uprave. *Javna uprava* 32 (3): 397–398.
51. --- 1998. Pokrajine in upravna teritorizacija. *Javna uprava* 34 (2): 251–262.
52. UE Trebnje. 2008. *Upravna enota Trebnje. Poročilo za podjetje*. Trebnje: Trebnje.
53. *Upravna enota Trebnje*. Dostopno prek: http://www.upravneenote.gov.si/trebnje/o_upravni_enoti/organizacija (15. junij 2009).
54. Virant, Grega. 1998. *Pravna ureditev javne uprave*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
55. Weick, Karl E. 1995. *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
56. *Zakon o državni upravi (ZDU-1-UPB-4)*. Ur. l. RS 113/2005 (27. september 2008).
57. *Zakon o splošnem upravnem postopku (ZUP-UPB1)*. Ur. l. RS 22/2005 (17. november 2008).
58. Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistem nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.
59. Žurga, Gordana. 2001. *Kakovost državne uprave*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

60. --- 2002a. 5E-uspešnost, učinkovitost, gospodarnost, etika in ekologija. V *Ekonomski vidiki javne uprave*, ur. Bogomil Ferfila, 84–142. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
61. --- 2002b. *Učinki izboljšanja kakovosti v javni upravi*. Dostopno prek: http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/pdf/Gordana_20Zurga.pdf (20. junij 2009).
62. --- 2003. Potrebne kompetence za večjo kakovost in učinkovitost v javni upravi. V *Zborniku referatov Dobre prakse v Slovenski javni upravi 2003*, ur. Gordana Žurga, 5–20. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije.
63. --- 2006. Kakovost in pravica do dobre uprave. V *Zborniku referatov Dobre prakse v Slovenski javni upravi 2006*, ur. Gordana Žurga, 5–22. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije.