

Univerza v Ljubljani



FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Urška Bittner Pipan

**OBLIKOVANJE DELA IN MOTIVACIJA
NA JAVNEM SKLADU REPUBLIKE SLOVENIJE ZA
KULTURNE DEJAVNOSTI**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2007

Univerza v Ljubljani



FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Urška Bittner Pipan

**OBLIKOVANJE DELA IN MOTIVACIJA
NA JAVNEM SKLADU REPUBLIKE SLOVENIJE ZA
KULTURNE DEJAVNOSTI**

Magistrsko delo

Mentor: red. prof. dr. Ivan Svetlik

Ljubljana, 2007

ZAHVALA

Ob zaključku magistrskega študija bi rada zapisala nekaj iskrenih zahval:

- vodstvu in sodelavcem JSKD za ponujeno študijsko priložnost in podporo pri njeni realizaciji;
- mentorju, prof. dr. Ivanu Svetliku, ker je znal prisluhniti mojim idejam in jih hkrati ažurno in konstruktivno usmerjati;
- moji in Pipanovi družini za konkretno, dragoceno pomoč, zaradi katere sem imela dovolj časa za študij;
- in predvsem mojima najdražjima – Damjanu in Lari – za neskončno potrpežljivost, ljubezen, navdih in pomoč. Hvala.

KAZALO

1	UVOD	8
2	IZHODIŠČA MAGISTRSKEGA DELA	10
2.1	METODE DELA, NAMEN, CILJI IN OSNOVNE DELOVNE DOMNEVE	10
2.1.1	<i>Namen in cilji magistrskega dela</i>	10
2.1.2	<i>Metodološki pristop</i>	11
2.1.3	<i>Domneve in hipoteze</i>	13
2.2	STRUKTURA MAGISTRSKEGA DELA	14
3	TEORETIČNA IZHODIŠČA MAGISTRSKEGA DELA	17
3.1	OPREDELITEV POJMA MOTIVACIJE	17
3.2	POJEM DELOVNA MOTIVACIJA	18
3.3	MOTIVACIJSKE TEORIJE	19
3.4	OPREDELITEV POJMA OBLIKOVANJE DELA	22
3.5	PRISTOPI K OBLIKOVANJU DELA	23
4	UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV	26
4.1	UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV V SLOVENIJI	28
4.1.1	<i>Upravljanje človeških virov v slovenski javni upravi</i>	29
4.2	UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV NA JSKD	30
5	JAVNI SKLAD REPUBLIKE SLOVENIJE ZA KULTURNE DEJAVNOSTI – JSKD	32
5.1	ORGANIZACIJSKA KULTURA JSKD	33
5.1.1	<i>Zgodovinski oris, ustanovitev, pravne podlage za delovanje JSKD</i>	35
5.1.2	<i>Vizija in cilji JSKD</i>	36
5.1.3	<i>Panoga</i>	37
5.1.4	<i>Financiranje JSKD</i>	37
5.2	ORGANIZACIJA IN ORGANIZACIJSKA STRUKTURA JSKD	38
5.2.1	<i>Organigram</i>	40
5.3	KADROVSKA STRUKTURA JSKD	41
5.3.1	<i>Zgodovinski pregled</i>	41
5.3.2	<i>Dinamika zaposlovanja</i>	42
5.3.3	<i>Analiza trenutnega stanja</i>	43
5.3.3.1	Kadrovska shema JSKD	43
5.3.3.2	Sistem nagrajevanja na JSKD	44
5.3.3.3	Sistem napredovanja	46
5.3.4	<i>Odprta vprašanja na področju UČV in organizacijske ter sektorske omejitve</i>	46
6	REZULTATI IN ANALIZA VPRAŠALNIKOV VPR 1 IN VPR 2	48
6.1	RAZISKOVALNE METODE IN DOMNEVE	48
6.2	REZULTATI VPRAŠALNIKA VPR 1: ZADOVOLJSTVO Z DELOVNO SITUACIJO	49
6.3	REZULTATI VPRAŠALNIKA VPR 2: O OBLIKOVANJU DELA IN MOTIVACIJI NA JSKD	51

6.3.1	<i>Osnovni podatki o anketirancih</i>	52
6.3.2	<i>Značilnosti dela</i>	54
6.3.3	<i>Komuniciranje (obveščeno) v organizaciji</i>	64
6.3.4	<i>Vodenje in odnosi</i>	70
6.3.5	<i>Formalna oblika organiziranosti jskd na regionalni (pokrajinski) ravni</i>	73
6.3.6	<i>Konkretni predlogi za dvig delovne motivacije</i>	78
7	ANALIZA DELA	81
7.1	IZDELAVA ANALIZE DELOVNIH MEST NA JSKD	81
7.1.1	<i>Namen analize delovnih mest na JSKD</i>	81
7.1.2	<i>Metode za analizo dela</i>	82
7.1.3	<i>Analiza zahtev dela za ključna delovna mesta na JSKD</i>	83
7.1.3.1	Pomočnik direktorja za program	85
7.1.3.2	Pomočnik direktorja za finance	86
7.1.3.3	Pomočnik direktorja za kadrovske in splošne zadeve	88
7.1.3.4	Samostojni strokovni svetovalec	89
7.1.3.5	Vodja koordinacije	90
7.1.3.6	Vodja območne izpostave	93
8	MOTIVACIJA IN ZADOVOLJSTVO Z DELOM NA JSKD	95
8.1	RAZVOJ MOTIVACIJSKE SHEME IN SISTEMA NAGRAJEVANJA ZA PREUČEVANO ORGANIZACIJO	95
8.1.1	<i>Materialni motivacijski dejavniki na JSKD</i>	96
8.1.1.1	Konkretni predlogi za dvig delovne motivacije na JSKD	98
8.1.2	<i>Nematerialni motivacijski dejavniki na JSKD</i>	99
8.1.2.1	Celovitost, raznolikost in zanimivost dela	100
8.1.2.2	Samostojnost pri delu	100
8.1.2.3	Optimalno izkoriščanje znanja in izkušenj	101
8.1.2.4	Delovni cilji organizacije	101
8.1.2.5	Interno komuniciranje v organizacijski strukturi	103
8.1.2.6	Nematerialna motivacija in napredovanje	104
8.1.2.7	Način vodenja	105
8.1.2.8	Dobri medsebojni odnosi	105
8.1.2.9	Fleksibilen delovni čas	106
8.1.2.10	Izobraževanje	106
8.1.2.11	Varnost zaposlitve	107
8.2	OSNOVNA MOTIVACIJSKA SHEMA JSKD	107
9	OBLIKOVANJE DELA NA JSKD	110
9.1	ORGANIZACIJSKO TEHNIČNE SPREMEMBE	111
9.1.1	<i>Prva organizacijska sprememba: uvedba srednje ravni upravljanja organizacije – pokrajinska raven</i> <i>111</i>	
9.1.2	<i>Druga organizacijska sprememba – uvedba kadrovske službe na JSKD</i>	115
9.1.3	<i>Organizacijsko tehnična sprememba – prilagoditev organizacijskega komuniciranja na JSKD</i>	117
9.1.4	<i>Interno organizacijsko komuniciranje</i>	119

9.2	(PRE)OBLIKOVANJE FORMALNE STRUKTURE INTERNEGA KOMUNICIRANJA NA JSKD	121
9.2.1	<i>Vertikalno interno komuniciranje na JSKD</i>	122
9.2.2	<i>Vertikalno komuniciranje od zgoraj navzdol</i>	125
9.2.3	<i>Vertikalno komuniciranje od spodaj navzgor</i>	126
9.2.4	<i>Prečno interno žkomuniciranje</i>	126
9.3	SPREMEMBE V VODENJU	127
9.3.1	<i>Opredelitev vodenja</i>	127
9.3.2	<i>Naloge vodenja</i>	128
9.3.3	<i>Spremembe v vodenju – prehod na ciljno vodenje na JSKD</i>	129
10	UGOTOVITVE IN SKLEPI	133
11	LITERATURA	137
12	PRILOGE	142

KAZALO SLIK, GRAFOV, TABEL

SLIKA 2.1:	STRUKTURA MAGISTRSKEGA DELA.....	16
SLIKA 5.1:	MODEL RAZISKAVE	32
SLIKA 5.2:	ORGANIZACIJSKA STRUKTURA – OSNOVNI ORGANIGRAM JSKD	41
SLIKA 8.1:	MODEL POZITIVNIH ZNAČILNOSTI DELA NA JSKD	108
SLIKA 8.2:	MODEL NEGATIVNIH ZNAČILNOSTI DELA NA JSKD	109
SLIKA 9.1:	ORGANIGRAM JSKD Z UVEDENIMI SPREMEMBAMI	111
SLIKA 9.2:	MODEL OBLIKOVANJA DELA NA JSKD	132
GRAF 5.1:	10-LETNA DINAMIKA ZAPOSLOVANJA NA JSKD.....	43
GRAF 6.1:	ODNOS DO CILJEV V ORGANIZACIJI Z ENIM ZAPOSLENIM	60
GRAF 6.2:	ODNOS DO CILJEV V ORGANIZACIJI Z VEČ ZAPOSLENIMI.....	60
GRAF 6.3:	ODNOS DO KVALITATIVNIH CILJEV MED ZAPOSLENIMI S SREDNJEŠOLSKO IZOBRAZBO.....	61
GRAF 6.4:	ODNOS DO KVALITATIVNIH CILJEV MED ZAPOSLENIMI Z VIŠJEŠOLSKO IZOBRAZBO.....	61
GRAF 6.5:	ODNOS DO KVALITATIVNIH CILJEV MED ZAPOSLENIMI Z VISOKO ŠOLO ALI VEČ	61
GRAF 6.6:	ODNOS DO KOMUNIKACIJE V ENOTI Z ENIM ZAPOSLENIM	65
GRAF 6.7:	ODNOS DO KOMUNIKACIJE V ENOTI Z VEČ ZAPOSLENIMI.....	65
GRAF 6.8:	OBVEŠČENOST O DOGAJANJU V ORGANIZACIJI KOT CELOTI.....	66
GRAF 6.9:	VPLIV FORMALNE REGIONALNE (POKRAJINSKE) RAVNI NA BOLJŠO IN HITREJŠO KOMUNIKACIJO	76
TABELA 4.1:	PREGLED TRADICIONALNIH IN MODERNEJŠIH PRISTOPOV UČV.....	30

TABELA 5.1: IZOBRAZBENA STRUKTURA ZAPOSLENIH NA JSKD (2006)	43
TABELA 5.2: STRUKTURA ZAPOSLENIH NA JSKD PO SPOLU (2006)	44
TABELA 5.3: PREGLED TRENUTNE ZAPOSLOVNE SCHEME JSKD	44
TABELA 6.1: ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH S TRENUTNO DELOVNO SITUACIJO NA JSKD	50
TABELA 6.2: DELOVNA DOBA GLEDE NA ŠTEVILO ZAPOSLENIH V ENOTI.....	54
TABELA 6.3: OCENA CELOVITOSTI DELA GLEDE NA ŠTEVILO ZAPOSLENIH V ENOTI	55
TABELA 6.4: OCENA RAZNOLIKOSTI DELA GLEDE NA ŠTEVILO ZAPOSLENIH V ENOTI.....	56
TABELA 6.5: OCENA RAZNOLIKOSTI DELA GLEDE NA STOPNJO IZOBRAZBE	57
TABELA 6.6: OCENA OPTIMALNOSTI IZKORIŠČENEGA ZNANJA IN IZKUŠENJ GLEDE NA ŠTEVILO ZAPOSLENIH V ENOTI.....	59
TABELA 6.7: ODNOS DO KVANTITATIVNIH CILJEV DELA GLEDE NA ŠTEVILO ZAPOSLENIH V ENOTI.....	62
TABELA 6.8: OBSEG DELA GLEDE NA ŠTEVILO ZAPOSLENIH V ENOTI	62
TABELA 6.9: OBVEŠČENOST O DOGAJANJU V ORGANIZACIJI GLEDE NA ŠTEVILO ZAPOSLENIH	66
TABELA 6.10: MOŽNOSTI HITREJŠEGA PRILAGAJANJA OKOLJU ZARADI UVEDBE REGIONALNE RAVNI GLEDE NA STOPNJO IZOBRAZBE.....	75
TABELA 6.11: MOŽNOSTI NAPREDOVANJA ZARADI UVEDBE REGIONALNE RAVNI GLEDE NA ŠTEVILO ZAPOSLENIH V ENOTI	77

1 UVOD

Živimo v času in prostoru, kjer so spremembe in posledično potreba po fleksibilnosti in sposobnost hitrega prilagajanja postale stalnica.

Tudi poslovno okolje organizacij se hitro spreminja, je nepredvidljivo in konkurenčno. Vodstvo vsake organizacije naj bi te spremembe spremljalo in poskušalo izboljšati način poslovanja z namenom, da svoje potenciale čimbolj prilagodi spremembam (Rus, 1974: 11–54). Zaradi relativno dostopne tehnologije in kapitala je uspešnost organizacije neločljivo povezana z zaposlenimi, z njihovimi lastnostmi in korelacijo teh lastnosti s cilji in karakteristikami organizacije. Človeški viri predstavljajo živi in resnični kapital – torej premoženje podjetja (poleg finančnih in delovnih sredstev ter predmetov dela).

Fleksibilno okolje vse bolj oblikuje prepričanje, da je organizacija lahko uspešna le z uspešnimi zaposlenimi, pri čemer je uspešnost poleg tehnologije in organizacije dela odvisna od osebnostnih lastnosti in usposobljenosti zaposlenih (znanja, veščine ...) ter motivacije za delo. Človeški viri niso več obravnavani zgolj kot produkcijski faktor, ampak kot temeljna konkurenčna prednost organizacije.

Zaradi naraščajočega zavedanja pomena motivacije za delo bomo najprej skozi teorijo osvetlili izzive oblikovanja dela in motiviranja v organizaciji z dislociranimi enotami, pri čemer se bomo naslanjali na naslednji trditvi:

- človeški viri so najpomembnejše premoženje, ki ga ima organizacija, njihovo učinkovito upravljanje je ključ do uspeha organizacije;
- ta uspeh je najlažje doseči, če so kadrovska politika in poslovni postopki organizacije tesno povezani in so glavni prispevek k doseganju skupnih ciljev (Armstrong, 1987: 54).

Bistveni del prizadevanj v magistrskem delu je namenjen neposredno preučevani organizaciji, Javnemu skladu RS za kulturne dejavnosti (v nadaljevanju JSKD). Ustrezno oblikovano delo, z vključitvijo smiselnih organizacijsko tehničnih sprememb in sprememb v vodenju, bi namreč po naši oceni bistveno prispevalo k izboljšanju organizacijske klime in dvigu motiviranosti za delo ter k večji odzivnosti organizacije na potrebe okolja. Kot pravi Svetlik (Svetlik v Možina 2002: 157), *je temeljno vprašanje za oblikovanje dela, kako v delo vnesti motivacijske elemente – kakšne značilnosti naj torej ima delo, da bo za delavce privlačno in jim bo dajalo trajno zadovoljstvo*. Poiskati ustrezen odgovor na to temeljno vprašanje, ki bo upošteval organizacijske specifične in njeno kulturo, je glavni namen magistrskega dela.

Osrednja tema magistrskega dela – model oblikovanja dela in motivacijska shema za JSKD – nam predstavlja resnični izziv predvsem zaradi sledečih parametrov:

- Preučevana organizacija JSKD obstaja deset let. V tem obdobju so bila vsa prizadevanja usmerjena v procese oblikovanja organizacijske strukture (postopno vzpostavljanje lokalnih enot – 59 območnih izpostav po vsej Sloveniji), v definiranje jasnega namena organizacije ter njenega pozicioniranja v okolju (predvsem iskanja ravnotežja med državnimi in lokalnimi oblastmi). Skratka, ustvarjalne sile so bile usmerjene *navzven*, izzivi in potrebe procesov in ljudi znotraj organizacije, pa so bili večkrat potisnjeni v ozadje ali celo spregledani. Ocenjujemo, da je drugo desetletje delovanja JSKD čas, ko se morajo izčistiti notranje povezave med delovnimi procesi in ko je nujno več pozornosti posvetiti glavnemu potencialu organizacije – zaposlenim ter najti ustrezno ravnovesje z okoljem.
- Trenutno vodstvo JSKD je opisani usmeritvi *navznoter*, v organizacijo, naklonjeno. Zaveda se, da številne potrebe časa – nenehno prevzemanje novih delovnih nalog, zahteve po fleksibilnosti, odzivnosti ... zahtevajo bolj intenzivno, ciljno usmerjeno ukvarjanje z zaposlenimi. Dejstvo, da organizacija, ki zaposluje nekaj več kot 100 ljudi, nima kadrovskega strokovnjaka, je zgolj ena od težav, za katero v magistrskem delu iščemo rešitev.
- Po naši oceni je trenutno zelo ugoden čas za vpeljavo skrbno pretehtanih sprememb, ki bodo upoštevale organizacijsko kulturo in nasploh specifične organizacije. Menimo, da je čas idealen za sprejem in uveljavitev nekaterih sprememb na tem področju, ker:
 - bo v kratkem za vse zaposlene preučevani organizaciji začel veljati novi Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (ZSPJS¹), katerega temeljni cilj je povezava višine plače posameznika z delovno učinkovitostjo in doseženimi rezultati;
 - je Slovenija tik pred uvedbo pokrajinske ravni organiziranosti, kar je za preučevano organizacijo priložnost, da uredi in definira nekatera razmerja v organizacijski strukturi in posledično v strukturi dela. Tik pred uporabo sta namreč Novi zakon o uslužbencih v javnem sektorju, pod okriljem katerega bi veljalo vpeljati spremembe v sistem nagrajevanja in motiviranja ter zakon o pokrajinski delitvi Slovenije, ki daje podlago za formalnopravno uvedbo regionalne ravni JSKD.

Ocenjujemo, da vse tri zgoraj navedene točke tvorijo ustrezen okvir za (pre)oblikovanje dela na JSKD, kar bi prispevalo k dvigu motivacije in posledično k dvigu kakovosti delovnega življenja na JSKD. Hkrati smo na podlagi organizacijsko tehničnih sprememb in sprememb v vodenju poiskali poti do hitrejšje odzivnosti organizacije na potrebe okolja in uporabnikov.

¹ ZSPJS, Uradni list RS, št. 70/05.

2 IZHODIŠČA MAGISTRSKEGA DELA

Preučevana organizacija JSKD deluje kot paradržavna organizacija (t. i. specializirana oseba javnega prava) z javnimi pooblastili in sodi v sklop javne uprave, ki jo sestavljajo še državna uprava, druge paradržavne organizacije in uprave samoupravnih lokalnih skupnosti. JSKD opravlja naloge s strokovno službo na sedežu JSKD v Ljubljani in z 59 izpostavami v vseh večjih urbanih središčih v Sloveniji (večinoma sedežih upravnih enot). Te izpostave se programsko povezujejo v 10 regijskih koordinacij. Skupno je bilo na JSKD v letu 2006 zaposlenih 108 ljudi.

JSKD kljub relativno velikemu številu zaposlenih, mrežni strukturi organizacije, dislociranim enotam, prostorsko izoliranem delu, zanimivi in zelo specifični organizacijski kulturi in posledično pestri izobrazbeni in vrednostni strukturi zaposlenih, nima ne kadrovske službe z ustreznim izobrazbenim profilom ne kadrovske strategije, ki bi bila del strateškega načrta JSKD.

Hkrati je JSKD – kot del javne uprave – postavljen v široko zastavljeno reformo javne uprave, ki poteka že od leta 1999, ko so bile z novimi zakonskimi podlagami (Zakon o javnih uslužbencih, Zakon o sistemu plač v javnem sektorju) sprejete osnove za delovanje novega kadrovskega menedžmenta.

Specifična narava dela, ki zaposlene na JSKD postavlja v vsakdanji stik z uporabniki (kulturnimi društvi, uporabniki, mediji, lokalnimi oblastmi ...), zahteva – poleg zgoraj naštetega – še dodatno skrb za motiviranje kadrov in ustrezno oblikovanje delovnih procesov, če želimo, da tako razvejana organizacija funkcioniра učinkovito, enotno in uspešno.

Za izhodišče magistrskega dela torej postavljamo izzive na kadrovskem področju, predvsem ključno vprašanje oblikovanja dela in motivacije na JSKD, da bo organizacija uspešna in hitro odzivna na izzive okolja in časa.

2.1 Metode dela, namen, cilji in osnovne delovne domneve

2.1.1 Namen in cilji magistrskega dela

Kot bomo predstavili v prihodnjih poglavjih, ima JSKD zelo specifično organizacijsko kulturo ter pogoje in posledično tudi posebno kadrovsko sliko (sposobnosti in pričakovanja delavcev). V organizaciji se pogosto poudarjata velik pomen zaposlenih in dejstvo, da zaradi narave dela (svetovanje, neposredna pomoč uporabnikom) »zaposleni pomenijo program sklada«.

Iz tega izhaja neposredni **namen** magistrskega dela: **predstaviti konkretne predloge za učinkovito oblikovanje dela in dvig kakovosti delovnega življenja na JSKD**. Shema oblikovanja dela in vnosa motivacijskih prvin naj bi prispevala k zadovoljstvu in uspešnosti zaposlenih ter k večji konkurenčnosti organizacije.

Temeljna cilja magistrske naloge sta dva:

- Z analizo stanja in analizo dela na JSKD odkriti ključne težave, ki se pojavljajo v delovnih procesih, in podati možnosti za (pre)oblikovanje dela ter vključiti razpoložljive motivatorje.
- Slovenija je tik pred uvedbo pokrajinske ravni organiziranosti, kar postavlja JSKD pred nove organizacijske, kadrovske, finančne in programske izzive. Cilj magistrskega dela je z metodo oblikovanja dela doseči hitrejše in uspešnejše prilagajanje organizacije z dislociranimi enotami okolju in uporabnikom.

Izvirni prispevek in namen magistrskega dela vidimo v osnovanju konkretne sheme za oblikovanje dela in motiviranje delavcev na JSKD. Shema bo naslonjena na organizacijsko kulturo in organizacijske pogoje ter usklajena z osnovno filozofijo menedžmenta, ki se v konkretnem primeru ravna po teoriji Y (McGregor v Možina, 2002). Zaposleni na JSKD so – po omenjeni teoriji – sposobni in usposobljeni, naloga vodilnega kadra pa je omogočiti njihov optimalni prispevek pri razvoju in uspešnosti organizacije. Hkrati bo shema utemeljena na široki teoretični osnovi in kot taka vzorčno uporabna za širši spekter sorodnih organizacij (predvsem v sferi javne uprave) z dislociranimi enotami.

Prispevek dela vidimo tudi v metodološkem pristopu, ki bo s prepletom različnih metod nadgradil teoretične modele oblikovanja dela in motivacije z rezultati dveh vprašalnikov, ki so jih v časovnem razmiku enega leta izpolnili neposredno vpleteni v procese dela, torej zaposleni v vseh strukturah preučevane organizacije.

Aktualnost in uporabno vrednost ter znanstveno relevantnost obravnavane tematike odražajo razprave in prispevki različnih strokovnjakov, ki se ukvarjajo s kadri, oblikovanjem dela, motivacijo, uvajanjem kakovosti in drugi. Naj nekatere omenimo:

- V Sloveniji se z obravnavanim področjem ukvarja predvsem Svetlik (1995) ter Haček (2001, 2004).
- Številni tuji avtorji se s fenomenom oblikovanja dela in načini, kako vanj vnesti motivacijske elemente, ukvarjajo znotraj razprav in prispevkov o človeških virih in upravljanju z njimi: Hollenbeck, 1994; Singer, 1990; Werther, Davis, 1987; Dessler, 1988 itd.

2.1.2 Metodološki pristop

V magistrskem delu bomo za izvedbo in preverjanje domnev in hipotez uporabili kombinacijo primernih metodoloških pristopov. Osnovni metodološki pristop predstavlja nenehno

združevanje teorije in empiričnega dela – analize stanja in rezultatov dveh vprašalnikov, ki pojasnjujeta mnenje zaposlenih o trenutnem stanju motivacije in dela ter mnenje o morebitnih spremembah na tem področju.

Teoretični del naloge bo izveden s pomočjo študija virov kadrovskega menedžmenta, s poudarkom na virih s področja oblikovanja dela (ang. **job design**) in motivacijskih prvin (oprli se bomo na strokovno literaturo domačih in tujih avtorjev, predvsem pa na strokovne članke s tega področja). Uporabili bomo naslednje metode:

- Metodo deskripcije, opisovali bomo dejstva, procese in pojave, na osnovi katerih smo zastavili domneve.
- Komparativno metodo, ker bomo enaka ali podobna dejstva in procese primerjali med seboj.
- Metodo kompilacije, do podatkov bomo prišli s povzemanjem spoznanj, stališč in rezultatov drugih avtorjev, ki jih bomo citirali.
- Metodo klasifikacije, ki jo bomo uporabili npr. pri razvrščanju uvajanja sprememb po pomembnosti.
- Zgodovinsko metodo, s pomočjo katere bomo ugotavljali pretekle dogodke ter vzroke za spremembe in stanja, do katerih je prišlo.

V nadaljevanju dela se bomo konkretno posvetili preučevani organizaciji – Javnemu skladu Republike Slovenije za kulturne dejavnosti in pomembni vlogi, ki jo pri zadovoljstvu in motivaciji zaposlenih igra **ustrezno oblikovanje dela**. Prikazali bomo korake, ki jih je vodstvo JSKD že naredilo v oblikovanju dela in se posvetili potem, ki vodijo k doseganju cilja: večji učinkovitosti in uspešnosti organizacije v okolju in hkrati zadovoljstvu zaposlenih v primeru dislociranih enot organizacije in pri samostojnem, prostorsko izoliranem delu, ki ga pozna JSKD.

V empiričnem delu bomo uporabili analitične metode, kjer bomo upoštevali kvalitativni in kvantitativni pristop. V okviru analitičnih metod bomo uporabili:

- Razčlenjevanje, razstavljanje sestavljenih pojavov na enostavnejše dele ter preučevanje vsakega dela ločeno in v razmerju do drugih delov.
- Sintezo – sestavljanje enostavnih delov v enostavne in kompleksne celote.
- Metodo primerjanja, kjer bomo primerjali sorodne pojave in podatke med seboj.

Prevladovala bo opisna metoda, ki jo bomo uporabili skupaj s teoretičnimi koncepti iz strokovne literature. Uporabili bomo primerjalno raziskovanje skupaj z metodo študija primerov in metodo opazovanja z neposredno udeležbo.

Preko opisanih metodoloških korakov bomo prišli do novih možnosti (oz. bomo potrdili nekatere že obstoječe) oblikovanja dela za posamezne profile na JSKD, kar bo možna osnova za bolj motivirano delo vseh zaposlenih.

Vzporedno želimo iz rezultatov vprašalnika dobiti podatke, kateri prijemi pri oblikovanju dela bi najbolj aktivno pripomogli k odzivnosti organizacije na spremembe v okolju. Slovenija je namreč tik pred formalno uvedbo pokrajinske ravni organiziranosti, kar pomeni spremembe v organizacijski strukturi JSKD. Poiskati želimo načine, ki bi zaposlenim dali dovolj možnosti in odgovornosti za ustvarjanje za JSKD pomembnega ravnovesja v turbulentnem okolju, ki je sestavljeno iz države, lokalnih skupnosti in civilne družbe (uporabnikov storitev).

2.1.3 Domneve in hipoteze

Osnovni delovni domnevi sta:

D1: Primerno oblikovano delo je pomemben motivacijski faktor – zlasti v organizaciji z dislociranimi enotami.

Oblikovanje dela podrobno opredeljuje vsebino in metode dela ter razmerja med delovnimi nalogami, da bi tako zadostili tehnološkim in organizacijskim zahtevam, kakor tudi socialnim in osebnostnim zahtevam delavcev (Svetlik v Možina 2002: 177).

Vodstva organizacij lahko računajo na nadpovprečne delovne rezultate in na zadovoljne delavce predvsem z vnašanjem motivacijskih dejavnikov v delovno okolje. Menimo torej, da lahko s primernim oblikovanjem dela povečamo motivacijo delavcev za delo, kar po eni strani izboljšuje delovne rezultate, po drugi pa povečuje zadovoljstvo delavcev. Menimo tudi, da ima primerno oblikovano delo dodatno težo v primeru dislociranih enot, saj lahko predvsem nekatere organizacijsko tehnične spremembe in spremembe v vodenju bistveno pripomorejo k večji motivaciji za delo in občutku pripadnosti organizaciji in zadovoljstvu zaposlenih.

V neposredno pomoč pri preverjanju prve domneve nam bodo analizirani rezultati vprašalnika, s katerim bomo poskušali najti primerne oblike dela, ki jih bodo zaposleni označili kot motivirajoče in spodbudne.

D2: Vodstvo JSKD z organizacijsko tehničnimi spremembami in spremembami v vodenju povečuje prilagajanje organizacije spremembam v okolju.

JSKD je zaradi finančne, programske in teritorialne razpetosti med državo, lokalne skupnosti in civilno družbo izpostavljen intenzivno spreminjajočemu se okolju. Visoka stopnja splošne prilagodljivosti je zato zaželeno in nujna. Po mnenju strokovnjakov prilagodljivost organizacije pomeni tudi nujno hitro prilagajanje njenih virov, med njimi kadrovskih. Zato imajo pri hitro odzivnih organizacijah ljudje izredno pomembno vlogo (Svetlik, I., Glazer, J., Kajzer, A., Trbanc, M., 2002).

P. Drucker (1990) med funkcijami vodstva v neprofitnih organizacijah – kamor sodi tudi JSKD – poudarja upravljanje s človeškimi viri. Po njegovem mnenju je slednje bolj kompleksno in bolj kritično. Bolj kritično je predvsem zato, ker je storitev vsebovana v odnosu med izvajalcem in uporabnikom in ni objektivizirana v produktu ali dobrini. Bolj kompleksno je zato, ker kot izvajalci poleg zaposlenih nastopajo tudi prostovoljci in so tudi odnosi menedžmenta z donatorji in uporabniki veliko bolj intenzivni kot v profitnih organizacijah.

Menimo, da vodstvo JSKD z organizacijsko tehničnimi spremembami in spremembami v vodenju lahko doseže večje prilagajanje organizacije spremembam v okolju.

Z vprašalnikom in analizo stanja želimo raziskati, kaj lahko primerno oblikovanje dela in motiviranja prispeva h kvalitetnemu delovnemu življenju in hkrati k večji prilagodljivosti in uspešnosti preučevane organizacije v okolju, kjer deluje. Zbrati želimo čim več relevantnih podatkov o preučevani organizaciji in preveriti **naslednje konkretne hipoteze:**

1. *hipoteza (H1): Delo na JSKD je celovito, zanimivo in raznoliko.*
2. *hipoteza (H2): Delovni cilji na JSKD so jasni in omogočajo samostojnost pri delu ter optimalen izkoristek znanja in izkušenj zaposlenih.*
3. *hipoteza (H3): Zaposleni na JSKD so kljub delu na različnih lokacijah zadovoljni s komunikacijo med zaposlenimi v organizaciji.*
4. *hipoteza (H4): Nagrajevanje na JSKD je pošteno in transparentno, možnosti napredovanja so jasne.*
5. *hipoteza (H5): Zaposleni na JSKD so zadovoljni z načinom vodenja v organizaciji.*
6. *hipoteza (H6): Uvedba formalne oblike organiziranosti na pokrajinski ravni bi prispevala k hitrejši prilagodljivosti in odzivnosti organizacije v okolju.*

2.2 Struktura magistrskega dela

Magistrsko delo je v grobem razdeljeno na tri dele, pri čemer empirični del ves čas temelji na teoriji in izhaja iz nje.

V prvem delu se ukvarjamo s teoretično osvetlitvijo obravnavane tematike:

- Tretje poglavje je namenjeno teoretičnim podkrepitvam in predstavitvi obeh ključnih pojmov, ki predstavljata ogrodje magistrskega dela. V osnovi gre za razlago pojma *motivacija* in pojma *oblikovanje dela*.
- V četrtem poglavju se na kratko sprehodimo skozi razvoj področja upravljanja človeških virov (UČV). Bolj intenzivno se ukvarjamo s teoretičnimi povezavami med upravljanjem človeških virov in uspešnostjo in odzivnostjo organizacije. Opredelili smo pomen UČV – vse to z namenom, da oblikovanje dela in motivacijo postavimo v širši teoretski okvir in jima damo ustrezno širino.

Drugi, empirični del magistrskega dela vsebuje peto in obsežno šesto poglavje:

- Peto poglavje je namenjeno osebni izkaznici Javnega sklada RS za kulturne dejavnosti (JSKD). Gre za analitično poglavje, za predstavitev obravnavane tematike in okolja, ki

jo določa, ter za analizo trenutnega stanja (prvenstveno) na kadrovskem področju. Pogledali smo si organizacijsko strukturo, pozicijo, poslanstvo in temeljne izzive organizacije, predvsem pa obstoječe stanje na kadrovskem področju. Celotna predstavitev se nadgradi v naslednjih poglavjih, ki so izrazito empirična.

- V šestem poglavju, ki je jedro empiričnega dela magistrskega dela, oprti na teoretski del iščemo potrditev domnev v empiriji (analiza obeh vprašalnikov). Šesto poglavje se ukvarja neposredno z rezultati obeh vprašalnikov (VPR 1 iz leta 2005 in VPR 2 iz leta 2006) in z njuno analizo. Vprašalnik VPR 2 je bil sestavljen za potrebe magistrskega dela in predlaga posamezne rešitve za oblikovanje dela na JSKD ter preverja stopnjo konsenza s spremembami. Osnovni namen vprašalnika je dobiti verodostojno sliko motiviranosti zaposlenih v preučevani organizaciji.

Tretji del magistrskega dela je v primerjavi s prvima dvema usmerjen ožje in natančno odkriva konkretne možnosti oblikovanja dela in vnašanja motivacijskih prvin v preučevani organizaciji.

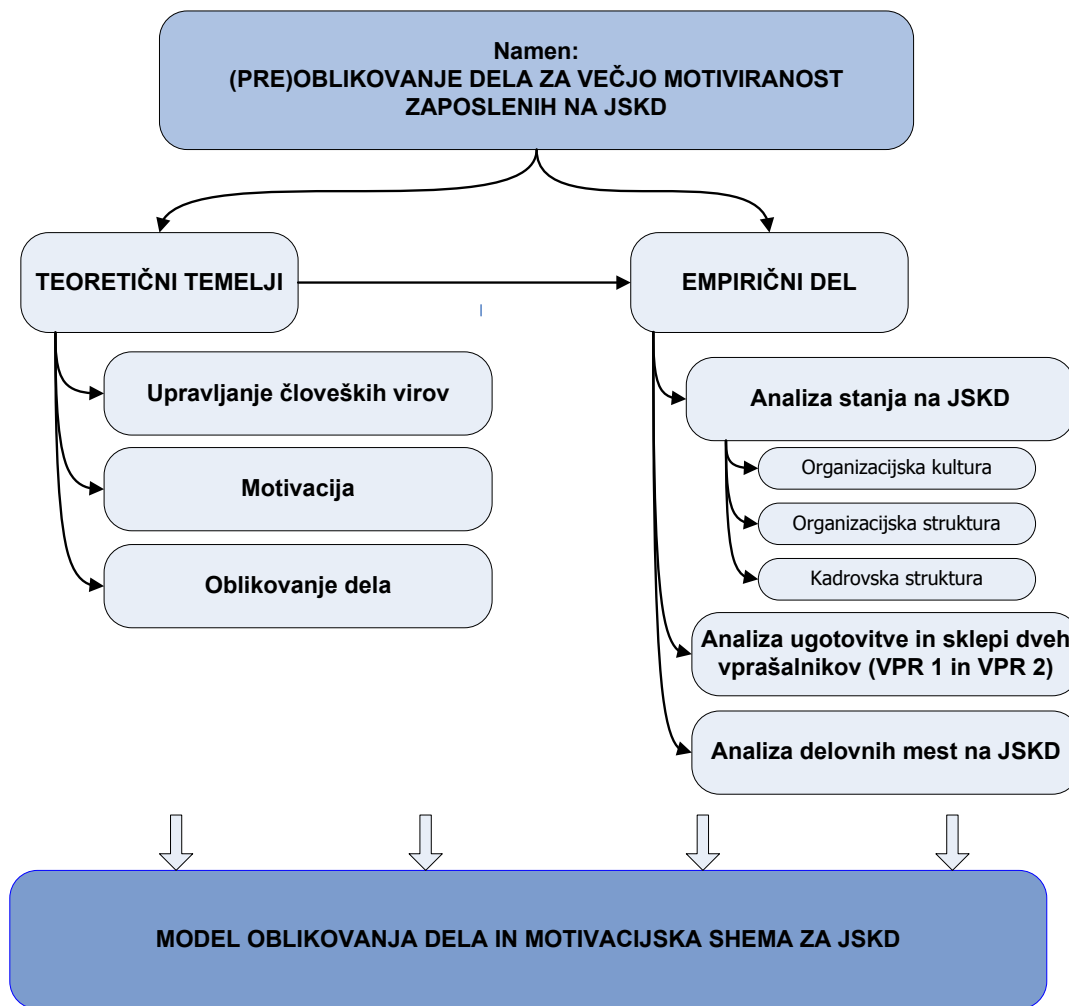
- Sedmo poglavje je namenjeno analizi delovnih mest na JSKD in oblikovanju ter predstavitvi njihove sistematizacije, saj je delo nemogoče oblikovati v »praznem prostoru«. Pozornost je namenjena iskanju morebitnih sprememb in izboljšav. Poglavje je podlaga in uvod v oblikovanje dela na JSKD.

Osmo in deveto poglavje pomenita **ključni prispevek** magistrskega dela, saj sta plod celotne raziskave in analize stanja v preučevani organizaciji. Ločnico med sorodnima in povezanima pojmomoma *motivacija* in *oblikovanje dela* smo namenoma postavili precej ostro zaradi lažje in bolj učinkovite implementacije konkretnih rešitev v preučevano organizacijo:

- Osmo poglavje je namenjeno razvoju motivacijske sheme in sistema nagrajevanja na JSKD. Na podlagi zbranih dejstev podamo konkretne predloge za spremembe in vnos nekaterih novih motivacijskih prvin v delovne procese na JSKD.
- V devetem poglavju o oblikovanju dela smo najprej preverili pogoje za oblikovanje dela, ki jih je nujno upoštevati za korektno opravljeno nalogo. Najpomembnejši del poglavja je primerjava rezultatov vprašalnika in analize stanja na JSKD, saj je podlaga za izbor najučinkovitejših pristopov za oblikovanje dela. V tem poglavju predstavimo končne ugotovitve za oblikovanje dela in vnos motivacijskih prvin v delo.

Opisana struktura je nazorno prikazana na spodnji sliki (glej sliko Slika 2.1), ki prikazuje namen magistrskega dela, njegova osrednja cilja ter poti, ki namen in cilja povezujejo.

Slika 2.1: Struktura magistrskega dela



3 TEORETIČNA IZHODIŠČA MAGISTRSKEGA DELA

Za obstoj organizacije so potrebni trije ključni elementi: (1) sposobni ljudje – motivirani in kompetentni vodje in zaposleni; (2) ustrezni poslovni cilji – občutek dosegljivosti začrtanih ciljev in identifikacije z njimi; (3) relevantni drugi viri – finančna sredstva, tehnologija, lastnina, podatki, historično razvit operativni sistem, surovine ipd. (Boxall in Purcell v Kohont, 2003: 31).

Motivirajoče karakteristike dela so: diskrecija, raznovrstnost, uporaba sposobnosti, povratne informacije ter prepričanje o pomembnosti in koristnosti naloge (Armstrong, 1996).

V tem poglavju najprej opredelimo pojem motivacije in se seznanimo z najpomembnejšimi teorijami in modeli.

3.1 Opredelitev pojma motivacije

Pojem *motivacija* je nekaj, kar nam v ušesih odzvanja vsak dan – dejansko je motivacija vpeta v cel spekter družbenih in osebnostnih dogajanj. Z njo se je ukvarjal že Sigmund Freud (predvsem z nezavedno motivacijo, ki zadovoljuje naše nagonske potrebe – Musek, 1993: 14–17) in kasneje Alfred Adler, ki je opredelil pomembno razliko med potrebami in cilji, ki delujejo kot magneti.

Med številnimi opredelitvami motivacije in motivov smo izbrali nekaj takih, ki nakazujejo raznolikost dojemanja tega gibalnega življenja in ki izhajajo iz zgoraj omenjenih spoznanj.

Motivacija se lahko definira kot stanje ali obnašanje, ki ga sprožijo notranje potrebe in je usmerjeno proti nekim ciljem (Petz, 1987: 107).

Bolj določno je motivacija zburjenje hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju s spreminjanjem možnosti v resničnost (Uhan, 2000: 11).

Človekovo ravnanje je motivirano takrat, ko je ciljno usmerjeno, pri tem človeka spodbujajo številne potrebe in cilji (Marzel, 2000: 49).

Motivacija je pomembna aktivnost menedžmenta, s katero si menedžerji prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegli rezultate, pomembne za njihovo organizacijo. Zato je naloga vsakega menedžerja motivirati zaposlene, da bodo opravljali svoje delo boljše in z večjo prizadevnostjo (Treven, 1998: 106).

Motivacija je moč, ki ustvarja vedenje, s katerim potešimo neko potrebo. Sama po sebi ni zaznaven fenomen, temveč sila, skrita za posledičnim vedenjem. Razumeti motiv, ki se skriva za dejanjem, je ključ do motivacije kogarkoli, celo samega sebe. Motiv izhaja iz stanja neravnovesja in je povod za akcijo, usmerjeno k določenemu objektu in dejavnosti (Ule, Kline, 1996: 160).

Zadovoljevanje primarnih potreb je samoumevno in za to človek ne potrebuje posebnih spodbud. Drugače je pri zadovoljevanju sekundarnih potreb. Človeka je potrebno spodbuditi k določeni dejavnosti, ki vodi v uresničevanje želja in ciljev. Da bi človek ravnal v določeni smeri, mora imeti predstavo o tem, kaj bo s tem pridobil, kakšen cilj bo dosegel. Imeti mora motiv. Tega lahko pojmuje kot vzgib, ki bo povzročil in usmerjal določeno človeško dejavnost. Motiviranje je nizanje različnih motivov, ki spodbujajo določena ravnanja ljudi (Brejc, 2000).

Iz vseh navedenih definicij motivacije in njene vloge izhaja tudi percepcija motivacije, ki jo prezentiramo v magistrskem delu – gibalno, ki spodbuja človeka, da se trudi doseči zastavljene cilje.

3.2 Pojem delovna motivacija

Razlike, ki se pojavljajo med organizacijami, niso odvisne samo od usposobljenosti zaposlenih (znanje, izkušnje ...), ampak tudi od delovne motivacije. Menimo, da uspešen sistem motivacije in ustrezno oblikovano delo predstavljata ključno prednost organizacije predvsem zato, ker ju je praktično nemogoče »kopirati«, torej prenesti v konkurenčne organizacije, kot je to mogoče pri produktih in storitvah.

Pinder (1998) opisuje pojem delovne motivacije kot skupek notranjih in zunanjih učinkov, ki oblikujejo delovno vedenje in določajo njeno obliko, smer, intenzivnost in trajanje. Ta definicija prepozna tako vpliv okolja (torej sistem in naravo dela, nagrajevanja, komunikacije ... vse, s čimer se ukvarja oblikovanje dela) kot vpliv posameznika, njegovih individualnih potreb in motivov. Pinder je mnenja, da je delovna motivacija neopazna, notranja in hipotetično zasnovana – da je torej ne moremo direktno meriti. Seveda pa je mogoče meriti, opazovati in tudi prikazati učinke delovne motivacije.

V teoriji se ves čas srečujemo tudi s pojmom *motiv*. Avtorji razvrščajo motive na več načinov. Prva razvrstitev je glede na vlogo v človekovem življenju, in sicer na primarne (biološki, socialni) in sekundarne, ki so – ko so zadovoljeni – vir zadovoljstva, nezadovoljeni pa ne ogrožajo človekovega življenja. Glede na nastanek ločimo podedovane in pridobljene motive, ločimo pa jih še po kriteriju univerzalnosti in individualnosti.

Pri oblikovanju dela si vsekakor moramo zastaviti ključno vprašanje – zakaj človek dela? Številna preučevanja tega področja so privedla do ključnega spoznanja, da človekova aktivnost ni nikoli spodbujena samo z enim dejavnikom, ampak je spremenljiv preplet poznanih in nepoznanih motivov. Med razlogi, zakaj človek dela, se najpogosteje pojavljata motiva materialne preskrbljenosti za življenje in uveljavljenost (samouveljavitev, položaj v družbi).

3.3 Motivacijske teorije

Motivacijo za delo torej lahko označimo kot eno izmed strategij menedžmenta – kot proces spodbujanja človekove aktivnosti, usmerjanja in uravnavanja, da bi dosegli določene cilje.

Motivacijske teorije so iskanje odgovora na kompleksno vprašanje, zakaj se ljudje obnašajo na njim lasten način.

V nadaljevanju dela bomo zato preučili najpomembnejše motivacijske smeri in teorije (Možina, 1994; Lipičnik, B., 1998), ki povezujejo oblikovanje dela, delovno uspešnost in zadovoljstvo delavcev, ter jih kasneje projecirali v dejansko stanje v JSKD. S teorijami se bomo ukvarjali v omejenem obsegu, saj želimo postaviti zgolj okvir motivacijskim modelom. Vse spodaj navedene teorije so povzete po Lipičnik (1998: 164–171):

- *Motivacijska teorija Maslowa (Lipičnik, 1998: 164)*

Hierarhična motivacijska teorija Abrahama Maslowa predpostavlja, da je človekovo obnašanje določeno s potrebami oz. motivi, ki so v hierarhičnem odnosu. Razvrstil jih je v hierarhično lestvico:

1. fiziološke potrebe
2. potrebe po varnosti in zaščiti
3. potrebe po ljubezni in pripadnosti
4. potrebe po samospoštovanju
5. potrebe po spoznavanju, samospoznavanju, samoaktualizaciji.

Pri tem je Maslow trdil, da človek ne more v polni meri realizirati višjih potreb, če nima vsaj minimalno zadovoljenih nižjih, zlasti temeljnih potreb.

To teorijo smo uporabili pri sestavljanju prvega vprašalnika (VPR 1), ko smo iskali, kaj v osnovi zaposlene na JSKD motivira in kaj demotivira. Rezultate bomo uporabili v pripravi motivacijskega modela za zaposlene na JSKD.

- *Vroomova teorija motivacije za delo (Lipičnik, 1998: 167)*

Ta instrumentalna teorija predpostavlja, da zaposleni svoje potrebe na delovnem mestu zadovoljujejo v maksimalnem obsegu, pri tem pa so ključni pojmi pričakovanje, instrumentalnost in valenca.

Pričakovanje se nanaša na verjetnost, da bo zaposleni z opravljanjem naloge uresničil tudi cilje, ki so zanj pomembni. Instrumentalnost opredeljuje kot razmerje med pričakovano nagrado za trud in prepričanjem v pravičnost nagrade. Valenca je lahko pozitivna, negativna ali indiferentna do rezultata neke aktivnosti – posameznik teži k rezultatom s pozitivnim predznakom.

Vroomovo teorijo bi bilo treba v prakso prenesti pri osvetlitvi zveze med posameznikovimi interesi in delovnimi zahtevami organizacije, za katere želimo, da jih izpolni. V primeru JSKD lahko pri tem ključno vlogo odigrajo t. i. letni osebni razgovori, ki jih opravlja direktor z vsemi zaposlenimi in so po novem Zakonu o sistemu plač v javnem sektorju zakonska obveza. Menim, da je ta razgovor edina konkretna možnost, da direktor spretno poveže cilje posameznika z zahtevami in pričakovanji podjetja.

- *McGregorjeva teorija motivacije (Lipičnik, 1998: 164)*

Teorija pravi, da so ljudje po svoji naravi delovni, uspešnost njihovega dela pa je odvisna od pravičnega načina motivacije.

Zaposlene je razdelil na dva osnovna tipa in jih postavil v teorijo X in teorijo Y. V prvo teorijo je postavil neambiciozne posameznike, ki ne delajo radi – take zaposlene mora vodstvo siliti k delu, kontrolirati, kaznovati in nagrajevati. V teoriji Y pa govori o tem, da so osnovne potrebe (po Maslowu) v zahodnih družbah večinoma zadovoljene, zaposleni radi odgovorno opravljajo svoje delo, naloga vodij pa je poiskati način dela, ki bo cilje zaposlenih (samouresničevanje) združil s cilji organizacije.

- *Frommova teorija motivacije (Lipičnik, 1998: 171)*

Po Frommu človekovo delovanje in delo motivirata motiva *biti* in *imeti*, med njima pa so številna vmesna stanja. Motiva se ne izključujeta, vendar je eden pri posamezniku prevladujoč. Ko prevladuje motiv *imeti*, je treba poseči po materialnih orodjih motivacije, ko pa dominira motiv *biti*, pridejo bolj v poštev nematerialni motivatorji. Teorija je zelo uporabna pri izbiri motivacijskih orodij.

- *Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije (Lipičnik, 1998: 168)*

Posameznik doživlja svoje delo skozi občutke zadovoljstva in nezadovoljstva in po Herzbergu ta dva kontinuuma nista odvisna. Na zadovoljstvo vplivajo motivatorji (intrinzični faktorji), na nezadovoljstvo pa higieniki (vzdrževalni dejavniki dela ali ekstrinzični faktorji).

Higieniki so preventiva, ki ne stimulirajo k dejavnosti, ampak so povezani predvsem z zadovoljevanjem eksistenčnih potreb posameznika in odstranjujejo dejavnike, ki preprečujejo motiviranje. Motivatorji se nanašajo na vsebino dela in vplivajo na zadovoljstvo pri delu (zanimivo delo, priznanje, odgovornost ...). Teorija prikazuje 16 dejavnikov, ki so glede na izide Herzbergove raziskave določeni kot higieniki in (ali) motivatorji: dosežek, samostojnost,

odgovornost, napredovanje, razvoj, politika podjetja, nadzor, odnos do vodje, delovne razmere, plača, odnos do sodelavcev, osebno življenje, odnos do podrejenih, status, varnost.

Teorija nam torej ponuja dvoje orodij – higienike, ki odstranjujejo napetosti, in motivatorje, ki spodbujajo doseganje zastavljenih osebnostnih in organizacijskih ciljev.

Herzbergovi rezultati so osnova za Hackman-Oldhamov model obogatitve dela, ki odgovarja na osnovno vprašanje, kako spremeniti lastnosti dela, da bodo zaposleni bolj motivirani in zadovoljni. Model opredeljuje tri kritične psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo na delovnem mestu: doživljanje pomembnosti, doživljanje odgovornosti in poznavanje rezultatov. Kot posledice so navedeni zaznavanje, da se delo izplača, občutek osebne odgovornosti, seznanjenost z uspehom dela (z lastno uspešnostjo).

Model torej povezuje psihološke okoliščine in posledice: mnenje zaposlenega, da je njegovo delo pomembno, povzroča zavedanje, da se delo izplača; doživljanje odgovornosti sproža občutek osebne odgovornosti za rezultate dela; poznavanje rezultatov pa prispeva k občutku lastne uspešnosti. Vse skupaj torej sestavlja ključne elemente za motiviranost pri delu (Lipičnik, 1998: 169).

- *Teorija ekonomske motivacije (Možina, 1994)*

Bistvo teorije je, da priznava denar kot močan motivator, saj pravi, da človeka najbolj motivira denar in ostala denarna sredstva. Številne raziskave so potrdile, da večjo produktivnost pri delu dosežemo z denarno stimulacijo (glej Uhan: 1989).

- *Teorija zadovoljitve treh potreb (Možina, 1994)*

Gre za novejšo teorijo, ki pravi, da ljudi motivirajo tri potrebe: po dosežkih (ko je prevladujoč ta motiv, si ljudje postavijo visoke, a dosegljive cilje), po moči (zaposleni želijo vpliv na dogajanje) in po tesnem sodelovanju (veliko jim pomeni sodelovanje, prijateljstvo).

Postavitev motivacijske sheme in sistema nagrajevanja na JSKD temeljita tudi na empirični raziskavi Kornelije Marzel. Marzelova meni, da je vprašanje spodbud oziroma motivacije treba sistemsko urediti. Motivacija in razvoj kadrov sta namreč ključna dejavnika vplivanja na pripadnost in delovno uspešnost zaposlenih.

Menimo, da je za potrebe magistrskega dela uporabna tudi empirična raziskava, ki jo je K. Marzel izvedla med zaposlenimi v štirih upravnih enotah koroške regije, saj gre za dve pomembni vzporednici z JSKD:

- v obeh primerih gre za decentralizirano obliko javne uprave na lokalnem nivoju, kjer uporabniki prihajajo v stik z »državo«,
- v javni upravi je bil testiran motivacijsko-razvojni model s ciljem ugotoviti pomembnost motivacijskih dejavnikov za zaposlene, kar je eden od ciljev magistrskega dela.

Avtorica raziskave je na podlagi analize rezultatov raziskave opredelila nekaj dilem in podala vrednostno nevtralna priporočila, saj na področju javne uprave v Sloveniji še ni razvite strategije upravljanja s človeškimi viri. Zaradi relevantnosti za razvojni del magistrskega dela ta priporočila v nadaljevanju navajamo (Marzel, 2000: 361).

1. V državni upravi je treba več pozornosti nameniti strokovnemu napredovanju, usposabljanju in izobraževanju.
2. Pogoj za uvajanje splošne delovne uspešnosti so jasno in nedvoumno opredeljeni kriteriji, tako v vsebinskem kot tudi v časovnem pogledu.
3. Znanje in rezultati dela naj bodo tesno povezani z nagrajevanjem. Delitev sredstev za stimulacijo na temelju linearne osnove ima izrazito destimulativen učinek in služi zgolj izravnavi plač. Namen stimulacije je nagraditi resnično nadpovprečno dobro opravljeno delo.
4. Izoblikovati je treba zavest o vrednotah in kulturi upravnega delovanja. Cilje in vrednote dela v upravi bi bilo treba zapisati. To bi pomenilo prispevek k oblikovanju skupne kulture, poglobila bi se tudi pripadnost zaposlenih organizaciji.
5. Pristopiti je treba k preoblikovanju dela. Za povečanje zadovoljstva zaposlenih so predlagani sodobni načini organizacije dela, kot so: razširitev in obogatitev obsega nalog, povečanje pooblastil in odgovornosti posameznih delavcev in rotacija pri opravljanju nalog. Tovrstna organizacija terja ob uvajanju nedvomno več vloženega truda, ki pa se nato obrestuje z boljšimi rezultati in zadovoljstvom zaposlenih ob doseženih rezultatih.

3.4 Opredelitev pojma oblikovanje dela

Na vprašanje, kako oblikovati delo, da bo čimbolj »po meri« ljudi, ki so ključni sestavni del organizacije, ni niti enotnega niti enostavnega odgovora. V nadaljevanju bomo pogledali možnosti, ki jih ponujajo strokovnjaki v domači in tuji literaturi. Namen teoretičnega preučevanja je oblikovanje kakovostne podlage za zaključek magistrskega dela, ko bomo v dobljen teoretični kontekst postavili preučevano organizacijo in izbrali ter konkretizirali primerne (potencialno uspešne) metode za oblikovanje dela.

Oblikovanje dela² pomeni predvsem oblikovanje delovnih mest, ki poveže ljudi in organizacijo z namenom doseganja večjega zadovoljstva delavcev in višje storilnosti (Werther v Možina, 2002).

Razlago samega pojma *oblikovanje dela* je v literaturi pravzaprav težko zaslediti, poleg tega se ključne komponente večkrat ponavljajo. Avtorji oblikovanje dela večinoma zajemajo znotraj poglavij o analizi dela ali o motivaciji. Davis (v Možina, 2002) je zapisal definicijo oblikovanja dela, ki povzema vse njegove vidike:

² V angleškem jeziku avtorji uporabljajo izraz *Job design*.

Oblikovanje dela podrobno opredeljuje vsebino in metode dela ter razmerja med delovnimi nalogami, da bi tako zadostili tehnološkim in organizacijskim zahtevam, kot tudi socialnim in osebnostnim zahtevam delavcev.

Podobno pravi Hackman (Hackman in Suttle, 1977: 97):

Pri oblikovanju dela gre za oblikovanje delovnih mest, kjer se podrobno opredelijo vsebine in metode dela. Podjetje naj bi pravilno zastavilo naloge, vsebine, načine dela in metode delovnega mesta, da bi povezalo ljudi v organizacijo in dobilo zadovoljno, izkušeno in produktivno delovno silo.

Pomembno je, da ločimo dva sorodna, a v bistvu nasprotna pojma: oblikovanje dela in analizo dela. Analiza dela namreč išče odgovor na vprašanje, kakšnega delavca potrebujemo, da bo določeno delo najbolje opravljeno, medtem ko **oblikovanje dela išče načine, kako prilagoditi delo človeku, da bo potekalo čimbolj uspešno in v zadovoljstvo zaposlenih.**

Zaradi kadrovske slike, kakršno ima JSKD³, in že kar pregovorne trajnosti zaposlitve znotraj javnega sektorja v Sloveniji, je prav oblikovanje dela najprimernejši način za doseganje višje delovne motivacije v kolektivu in posledično večje uspešnosti in prilagodljivosti organizacije v okolju. Oblikovanje dela namreč omogoča iskanje najobetavnejše oblike dela z obstoječimi kadri, kar je v primeru preučevane organizacije edina smotrna oziroma celo edina možna pot do večje uspešnosti in zadovoljstva. Avtorji puščajo poti za iskanje najboljšega načina dela relativno odprte (Beer, 1984), zato je izziv najti ustrezno obliko dela toliko večji.

3.5 Pristopi k oblikovanju dela

Pregled literature (Singer, 1990; Hollenbeck, 1994; Werther, Davis, 1987; Dessler, 1988) prikaže različne pristope k oblikovanju dela. V nadaljevanju jih bomo prikazali v vrstnem redu po pomembnosti za oblikovanje dela v JSKD, saj so nekateri bolj in drugi manj primerni za uporabo v preučevani organizaciji.

1. Teorija značilnosti dela poudarja, da delavci dobro delajo, če so zadovoljni. Kaj to v praksi pomeni?

- Da je treba delo oblikovati tako, da je sestavljeno iz različnih dejavnosti in da delavec pri njem lahko uporabi vrsto različnih sposobnosti in spretnosti.
- Da je treba zagotoviti, da delavci opravljajo delovne naloge od začetka do konca, da bi se z delom bolj poistovetili (in ne samo izsekov delovnih nalog).

³ Glej četrto poglavje – predstavitev preučevane organizacije.

- Da naj bo delavcem prikazano, kakšen pomen ima njihovo delo za življenje sodelavcev in drugih izven delovnega okolja.
- Da naj bo delavcem omogočeno načrtovanje poteka dela in izbira metod, da bi tako zadovoljevali potrebo po samostojnosti.
- Da naj bo delo oblikovano tako, da delavci dobivajo jasne in neposredne informacije o rezultatih, ki jih dosegajo.

Pri tem moramo upoštevati še pomisleke Singerja (v Možina, 2002), ki ugotavlja, da nekateri delavci delu ne pripisujejo velike notranje vrednosti, ampak v njem vidijo predvsem sredstvo za pridobivanje dohodkov. Glede na zbrane podatke o preučevani organizaciji menimo, da je takšnih kadrov na JSKD malo (manj kot 5 %), zato temu vidiku v nadaljevanju ne bomo posvečali posebne pozornosti.

Zakaj menimo, da je opisani pristop, ki temelji na notranjem pomenu dela, najbolj uporaben za (pre)oblikovanje dela v JSKD? Analiza sklopa vprašanj, ki se je v VPR 2 ukvarjal z značilnostmi dela in povratnimi informacijami, je pokazala, da bi na tem področju veljalo vpeljati nekaj novosti in predvsem nadgraditi sisteme komunikacije.

2. Pristop dobrih medčloveških odnosov je spodbudil Elton Mayo in poudarja pomen zadovoljevanja potreb posameznika. V sklopu hawthornskih študij so namreč ugotovili, da se je storilnost dela v opazovanih skupinah povečevala na račun dobrega ravnanja z delavci in ne na račun spreminjanja tehničnih dejavnikov delovnega okolja. Pri oblikovanju dela naj bi torej upoštevali potrebe zaposlenih (in jih obravnavali kot osebnosti), vodstvo naj uporablja neavtoritativne oblike vodenja in naj delo oblikuje v delovnih skupinah.

Ta pristop je za JSKD pomemben predvsem z vidika oblikovanja delovnih skupin na JSKD. V nadaljevanju namreč predlagamo tako formaliziranje delovnih skupin na pokrajinski ravni kot tudi uvedbo nagrajevanja skupinske delovne uspešnosti.

3. Pristop z vidika kakovosti delovnega življenja⁴ Svetlik (v Možina, 1998) obravnava kot enega od možnih načinov oblikovanja dela in ne kot alternativo oblikovanju dela. Kakovost delovnega življenja v ospredje izrazito postavlja potrebe zaposlenih, medtem ko menedžment sledi zahtevam po kakovostni storitvi. Spoznanje, da kakovostne storitve ni brez kakovostnega delovnega življenja zaposlenih, je ključno za korektno oblikovanje dela.

Dessler (1988) pravi, da je kakovost delovnega življenja v organizaciji določena:

- s poštenim, enakopravnim in spodbujevalnim obravnavanjem zaposlenih,

⁴ Kakovost delovnega življenja je izražena z možnostmi zaposlenih, da z delom v organizaciji zadovoljijo svoje osnovne potrebe (Dessler, 1988: 457).

- z možnostjo vseh zaposlenih, da v največji meri uporabijo svoje sposobnosti in da dosežejo največjo možno mero samouresničitve,
- z odkritim in zaupljivim komuniciranjem med vsemi zaposlenimi,
- z dejavno vlogo vseh zaposlenih pri sprejemanju pomembnih odločitev, ki zadevajo njihovo delo,
- z ustreznim in poštenim nagrajevanjem in
- z varnim in zdravim delovnim okoljem.

Pristop kakovosti delovnega življenja je za JSKD izrazito aktualen, saj je analiza VPR 2 pokazala, da zaposleni vsa zgoraj omenjena določila, ki jih izpostavlja Dessler, ocenjujejo kot neurejena. To se kaže v zavrnitvi treh hipotez:

(H3): Zaposleni na JSKD so kljub delu na različnih lokacijah zadovoljni s komunikacijo med zaposlenimi v organizaciji;

(H4): Nagrajevanje na JSKD je pošteno in transparentno, možnosti napredovanja so jasne.

(H5): Zaposleni na JSKD so zadovoljni z načinom vodenja v organizaciji.

Teorija pozna še druge pristope, za katere ocenjujemo, da so za oblikovanje dela na JSKD neprimerni – npr. pristop omejenega zaznavanja (usmerjen k psihičnim zmožnostim/omejitvam zaposlenih), pristop z vidika sociotehničnega sistema (poudarja nadindividualno naravo dela in ni povsem primeren pristop za oblikovanje dela v organizaciji z dislociranimi enotami), ergonomski pristop (preučuje delovanje fizičnega delovnega okolja na telesne značilnosti posameznika, s ciljem zmanjšati fizične delovne obremenitve zaposlenih in kot tak ni zanimiv za obravnavo intelektualnega dela) in znanstveni menedžment (utemeljil ga je Frederic Taylor, ki je trdil, da je treba delo oblikovati na podlagi njegove notranje členitve na najmanjše sestavine).

Glede na poznavanje razmer v organizaciji (opazovanje z udeležbo), na podlagi dostopnih podatkov (ki so na voljo v poglavju o analizi stanja na JSKD) in na podlagi analize vprašalnika o zadovoljstvu z delovno situacijo (2005), ki smo ga izvedli za potrebe magistrskega dela, smo mnenja, da oblikovanje dela na JSKD lahko črpamo predvsem iz zgoraj navedenih prvih treh pristopov, ki imajo predvsem eno skupno točko: velik poudarek na zadovoljstvu zaposlenih, ki temelji na dobrih, korektnih in poštenih odnosih v organizaciji.

4 UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV

UČV (upravljanje človeških virov) je slovenski prevod za HRM (Human Resource management). C. Brewster in H. Holt Larsen v samem uvodu v Human resource management in Northern Europe (Brewster: 2000) pokažeta na ključno razliko med pojmom »kadrovskega menedžmenta« in UČV. Če se je prvi ukvarjal s posameznikom v določeni okolju, se UČV posveča dinamiki in medsebojni odvisnosti med okoljem in organizacijo. Paradigma UČV tako odpravlja ostro ločnico, ki pravi: Posel s poslom je pravi posel, posel z ljudmi je kadrovskega menedžment.

Pod pojmom človeški viri torej razumemo zaposlene, njihove sposobnosti, znanja, motiviranost, vrednote itd., tudi kot navezanost na skupino, organizacijo, pripravljenost na sodelovanje. O človeških virih in ne o kadrih govorimo zato, ker zaposlene pojmuje kot potencial in investicijo organizacije in ne nujen izdatek (Možina, 2002).

UČV obsega načrtovanje kadrovske politike – pripravo aktov o organizaciji in sistematizaciji delovnih mest, načrtov zaposlovanja in usposabljanja, motiviranje, plačno politiko, ugotavljanje delovne uspešnosti, nagrajevanje in sankcioniranje, napredovanje, usposabljanje, izobraževanje, načrtovanje, oblikovanje, izvajanje in vrednotenje dela, varstvo pri delu, vodenje uradnih evidenc in analiz, razvoj sistema participacije itd. (Kovač, 2004: 18). Znotraj navedene definicije najdemo vse sestavine magistrskega dela, zato UČV tvori najširši teoretski okvir za nadaljnje preučevanje.

V literaturi smo zasledili različne definicije pojma UČV (nekaj jih v nadaljevanju navajamo), vsem pa je skupno pripisovanje velikega pomena visoki integraciji in motivaciji zaposlenih:

Je proces razumevanja odnosov med posamezniki, nalogami in organizacijo ter vplivanja nanje. Od drugih procesov upravljanja virov v organizaciji se loči po naravi virov, ljudeh. Ljudje imajo potrebe, želje, voljo, sposobnost, presojanja in spraševanja o odločitvah vodij, zato morajo ti njihovo zaupanje in pripravljenost za sodelovanje vedno znova pridobiti. Lahko se tudi organizirajo v skupine ali sindikalna združenja in tako zavarujejo ali krepijo svoje ekonomske interese. Kot vir imajo naslednje kvalitete: so redek, dragocen dejavnik, katerega sposobnosti, znanja, spretnosti, lastnosti, kompetence, in motivacija je potrebno negovati (Svetlik, 2003).

UČV je pristop k upravljanju zaposlitvenih razmerij, ki želi doseči konkurenčno prednost s strateškim razvijanjem visoko pripadnih in kompetentnih delavcev z uporabo različnih kulturnih, strukturnih in personalnih tehnik (Storey, 2001: 6).

Management kadrovskih virov⁵ je splet različnih programov in dejavnosti, s katerimi želimo doseči, da je ravnanje s človeškimi viri uspešno, to pomeni, da je v korist in zadovoljstvo posamezniku, organizaciji in družbi. Programi UČV morajo ustrezati okoliščinam organizacije: njenemu namenu, tehnologiji, delovnim metodam, okolju, v katerem deluje, njeni dinamiki (hitrosti rasti in sprememb), vrsti ljudi, ki jih zaposluje, in njenim organizacijskim odnosom (Možina, 2002: 7).

Znotraj vseh definicij lahko v takšni ali drugačni obliki zasledimo osnovni cilj UČV – zadovoljen in kompetenten kader. Pomembno orodje, ki pripomore k doseganju tega cilja, je **oblikovanje dela in vnos motivacijskih faktorjev v delovne procese**. Tukaj obstaja ključna povezava s problematiko, ki jo raziskujemo v magistrskem delu.

JSKD, ki ga preučujemo, je del javnega sektorja, del javne uprave. Uporabniki javnih storitev upravičeno pričakujejo v vseh pogledih kakovostno (hitro, strokovno, učinkovito, čim manj birokratsko, prilagodljivo ...) storitev. Pot do doseganja teh standardov leži v uspešnem pristopu upravljanja človeških virov. Nemeč (Nemeč, 1999) je mnenja, da mora skrb za kakovost v javni upravi zadevati vse zaposlene in postati vrednota. Do kakovostne storitve pa je edina možna pot v modernejših pristopih upravljanja človeških virov (Kovač, 2004). S tem se zagotavlja motiviranost, višja kakovost delovnega življenja, pripravljenost za spremembe, usposobljenost kadra itd.

Tako kot za gospodarske družbe je torej tudi za rast, konkurenčnost in odzivnost organizacije v sklopu javne uprave – tudi za JSKD – vse pomembneje, da ima prave ljudi na pravih mestih in predvsem, da imajo ti ljudje primerno (po meri) oblikovano delo in so optimalno motivirani. To je mogoče doseči z učinkovitim upravljanjem človeških virov (UČV). Človeški viri so namreč med vsemi viri organizacije najkompleksnejši vir, ki ga je težko nadzorovati in strokovno obvladovanje tega vira zanesljivo pomeni konkurenčno prednost organizacije.

⁵ Menedžment kadrovskih virov je v tem citatu enakovreden pojmu UČV, saj avtor v nadaljevanju teksta enakovredno uporablja oba pojma.

4.1 Upravljanje človeških virov v Sloveniji

Teorija in prva praksa UČV prihajata iz ZDA, Evropa pa je po prevzemu njegovih struktur in praks ugotovila, da jih bo treba prilagoditi kulturni in poslovni specifikki Evrope. Razvijati so se začele nove teorije in prakse UČV, ki odražajo geografsko, kulturno, sociološko, poslovno... specifikko evropskega prostora.

Nadaljnji razvoj in raziskave UČV v Evropi so nakazali, da je kulturnozgodovinska pestrost Evrope vzrok za raznolik razvoj teorij in praks UČV tudi med evropskimi državami. Primerjalna analiza je bila izvedena v mednarodni raziskavi – Cranet-E (ur. Svetlik, Ilič, 2004; ur. Brewster, C., Holt Larsen, H., 2000), ki ga koordinira univerza v Cranfieldu v Veliki Britaniji. Slovenija se je v raziskavo vključila v letu 1998, projekt pa se je začel že v letu 1989. Center za proučevanje organizacij in človeških virov na FDV v Ljubljani je tako za leto 2001 prvič zbral zahtevane podatke tudi za Slovenijo, zajetih je bilo 539 organizacij, ki so zaposlovale nad 200 zaposlenih (organizacije v javni upravi nad 100 zaposlenih). Vrnjenih je bilo 38,8 % vprašalnikov.

M. Ignjatovič in I. Svetlik (Svetlik, Ilič, ur., 2004: 14–35) z rezultati Cranet-E dokazujeta, da ima UČV zelo različne oblike. Pri uvrščanju Slovenije v ustrezen UČV model se naslanjata na kontekstualno paradigmo. Slednja pravi, da se modeli UČV od države do države razlikujejo glede na zgodovinske, kulturne, politične in druge dejavnike. Znotraj tega teoretskega koncepta se je študija osredotočila na analizo vedenjskih in institucionalnih značilnosti organizacij. V analizi je 24 evropskih držav uvrščenih v štiri grozde (ki so precej geografsko homogeni) z različnimi UČV modeli. Umestitev je potekala na osnovi naslednjih skupin:

- položaj in status UČV,
- formalizacija strategije in politik UČV,
- vključenost vodij in zaposlenih v UČV,
- decentralizacija odločanja,
- eksterni proti internemu trgu delovne sile in usposabljanje,
- usmerjenost na določene skupine v organizaciji,
- prožnost zaposlovanja in uporaba metod, analiz, ocenjevanja in evalvacij.

Analiza je izoblikovala štiri grozde:

- centralno-južni – model neintenzivnega UČV,
- nordijski – model srednje intenzivnega UČV, usmerjenega na zaposlene,
- zahodni – profesionalni model intenzivnega UČV,
- obrobni – s srednje intenzivnim modelom UČV.

Sklepne ugotovitve so pokazale, da slovenske organizacije kažejo značilnosti modela neintenzivnega, šibkega UČV (centralno-južni grozd: Češka, Italija, Avstrija, Nemčija, Španija, Portugalska), za katerega je značilno malo zaposlenih kadrovskega strokovnjakov, vpetost vodij

in izključenost zaposlenih iz UČV, usmerjenost na notranje trge delovne sile, neprožnost zaposlovanja ... skratka (pre)skromno ukvarjanje s človeškimi viri, zaposlenimi v organizacijah.

4.1.1 Upravljanje človeških virov v slovenski javni upravi

Reforma slovenske javne uprave poteka v okviru petih področij: državna uprava, lokalna samouprava, javne službe, varstvo pravic posameznikov do uprave ter položaj javnih uslužbencev in njihovo usposabljanje (Brezovšek in Haček, 2002: 697), vsebinsko pa reforma poteka na normativni, organizacijski, menedžerski, informacijski ravni in na ravni človeških virov.

Celotna reforma temelji na teoriji in praksi, ki je zbrana pod pojmom *novi javni menedžment*, angl. *New Public Management*. Pojem predstavlja uporabo menedžerskih znanj v javnem sektorju, uporabo pozitivnih praks in tehnik, ki izvirajo iz zasebnega sektorja, ter sredstvo za preobrazbo birokratske, paternalistične in demokratično pasivne politične skupnosti v učinkovito, responzivno in potrošno skupnost (Farnham in Horton, 1996: 182).

Iz tega koncepta se je razvil pojem *novi upravljanje javnega sektorja* (Rus, 2001), ki je predvsem posledica nenehnih zahtev po zmanjšanju javnih izdatkov, večje zahtevnosti uporabnikov po kvalitetnejših in hitrejših storitvah, povečanju obsega in kompleksnosti nalog javnega sektorja, nove organizacijske kulture, vrednot, klime ter procesa individualizacije (Ferfila, 2000: 182).

Koncept ima svoje zagovornike in nasprotnike, vendar kot pravi Kovač (2004: 282): uspešnost in učinkovitost javne uprave se bosta povečali le v primeru podreditve kazalcem organizacijske uspešnosti, zakonitostim in klasičnim vrednotam javnega sektorja. Dejstvo je, da hierarhično vodene javne administracije ne zmorejo več kvalitetno voditi javnih uprav, saj se okolje, v katerem delujejo, neprestano spreminja. Eno izmed ključnih področij, ki je podvrženo spremembam, je zagotovo področje človeških virov.

Sodobni pristopi na področju UČV v javnem sektorju zagovarjajo strateško kadrovske funkcije, racionalistični stil vodenja, fleksibilne zaposlovalne prakse in novo vlogo delodajalca (ne kot idealni vzor) (Horton, S. in Farnham, D., 1996: 43, 323).

O razlikah v poudarkih sodobnega UČV govorita tudi Ferfila in Kovač (2000), povzetki pa so predstavljeni v spodnji tabeli. V nadaljevanju bomo te vidike postavljali v ospredje tako pri oblikovanju dela, kot pri izbiri motivacijskih prijemov.

Tabela 4.1: Pregled tradicionalnih in modernejših pristopov UČV

KATEGORIJA	TRADICIONALNO DELO Z LJUDMI	SODOBNO DELO Z LJUDMI
Osnovno pojmovanje	Ljudje delajo zaradi preživetja	Ljudje delajo zaradi zaslužka, samopotrjevanja in samouresničevanja
Vloga politike	Podfunkcija poslovnih procesov	Najpomembnejši del strateškega menedžmenta
Cilji organizacije	določeni	Nepredvidljivo spremenljivi
Status zaposlenih	Zaščiten status javnega uslužbenca	Najpomembnejši del strateškega menedžmenta
Opredelevanje človekovih zmožnosti	Glede na zahteve delovnega mesta se zaposli ustreznega človeka	Pri že zaposlenih se spodbuja razvoj zmožnosti, ustvarjalnosti, prilagodljivosti in znanja
Načrtovanje človeških virov	Reaktivnost na potrebe	Proaktivnost in identifikacija bodočih potreb, štipendiranje in usposabljanje
Usmerjanje, motivacija	Ukazovanje in nadzor, uradniška etika, zavest dolžnosti	Spodbude, samousmerjanje, naravnost k učinkovitosti, avtonomija odločanja
Opredelevanje delovnih mest	Stroga, delo je operacionalizirano	Široka, uveljavlja se skupinsko delo, delo se pogosto organizira projektno
Uspešnost pri delu	Neupoštevana	Merjena in nagrajevana
Ustvarjalnost	Nezaželena	Spodbujana
Plače	Fiksne glede na delovno mesto	Del plače je odvisen od uspešnosti, vloga plače je motivacijska
Nagrajevanje	Finančno	Tudi nefinančne stimulacije, javna pohvala
Napredovanje	Po sistemu kariere, načelo senioritete	Sistem delovnega mesta, mimo lestvic, horizontalno napredovanje z oblikami rotacije, razširitve in obogatitve
Usposabljanje	Strogo namensko, redko, individualno	Široko spodbujana samoiniciativa, na ravni organizacije, vseživljenjsko izobraževanje in usposabljanje
Obveščanje in sodelovanje zaposlenih	Odsotno ali omejeno	Spodbujano
Odpuščanje	V omejenih primerih	Glede na neuspešnost pri delu

Vir: Ferfila, B., Kovač, P.: Javne politike in javna ekonomika, 2000: 245

4.2 Upravljanje človeških virov na JSKD

Upravljanje človeških virov mora biti usklajeno z okoliščinami v določeni organizaciji, kar pomeni, da mora upoštevati namen, razpoložljivo tehnologijo in metode dela, okolje, v katerem organizacija deluje, dinamiko (stopnjo rasti oz. sprememb), tip ljudi, ki jih zaposluje, in industrijske odnose (sindikate). Najpomembnejše pa je, da upravljanje človeških virov ustreza organizacijski kulturi⁶ (Cuming, 1994: 10).

Preučevana organizacija, JSKD, je tipična predstavnica modela neintenzivnega UČV, saj ustreza praktično vsem njegovim značilnostim. Evropsko povprečje kaže, da pride na okrog 100

⁶ Organizacijska kultura je sistem skupnih vrednosti (kaj je pomembno) in prepričan (kako stvari delujejo), ki jih imajo zaposleni v organizaciji (Cuming, M., 1994)

zaposlenih 2,5 kadrovskih delavcev, slovensko povprečje pa pade na enega – JSKD je v tem pogledu še nižje, saj se profesionalno s področjem UČV ne ukvarja nihče (če izvzamemo rutinsko administrativno vodenje evidenc).

Posamezni kazalci, ki so značilni za centralno-južni grozd – torej tudi za Slovenijo, so v JSKD še bolj izrazito izraženi:

- Število kadrovskih strokovnjakov je pod kritično mejo.
- Prostorska, časovna in funkcionalna prožnost zaposlovanja so nizke.
- UČV je usmerjeno na notranji trg delovne sile.

Vemo, da status UČV narašča z usmerjenostjo na zunanji trg delovne sile in izobraževanja, ker vodje in strokovnjaki tako zmanjšujejo negotovost, ki prihaja iz okolja. Na JSKD je fokus na UČV tako šibak, da komajda zadostuje najnujnejšim potrebam zaposlenih. Z zunanjim trgom delovne sile se organizacija ne ukvarja.

- Na usposabljanju kadrov je zelo majhen poudarek.

Usposabljanje zaposlenih na JSKD je nenačrtno, kar je posledica drugih dejavnikov na področju UČV: ker ni strokovnega kadra za to področje, ni resnih analiz in evalvacij ter posledično ni strateških načrtov za kadrovske področje. Temu se doda še specifika področja. Za zapolnitev prostih mest na območnih izpostavah se namreč išče konsenz lokalne skupnosti, zato je delovno mesto lahko dalj časa formalno prazno oz. zapolnjeno z delom preko študentskega servisa. To vpliva tudi na usposabljanje – in to že na samem začetku, na uvajanje, ki ga največkrat sploh ni oz. je neorganizirano (ko pride nov delavec na izpostavo, tam ni nikogar, ki bi ga uvajal; zakonsko določeno poskusno delo se usmerja in nadzoruje »od daleč«, ponavadi iz centralne službe). Samoiniciativnost pri usposabljanju in izobraževanju se nadaljuje ves čas zaposlitve.

- Zelo malo analiz, ocenjevanja in evalvacij.

JSKD pravzaprav UČV zanemarja do te mere, da se analize ne izvajajo, saj tudi ni profesionalnega kadra za tovrstno delo.

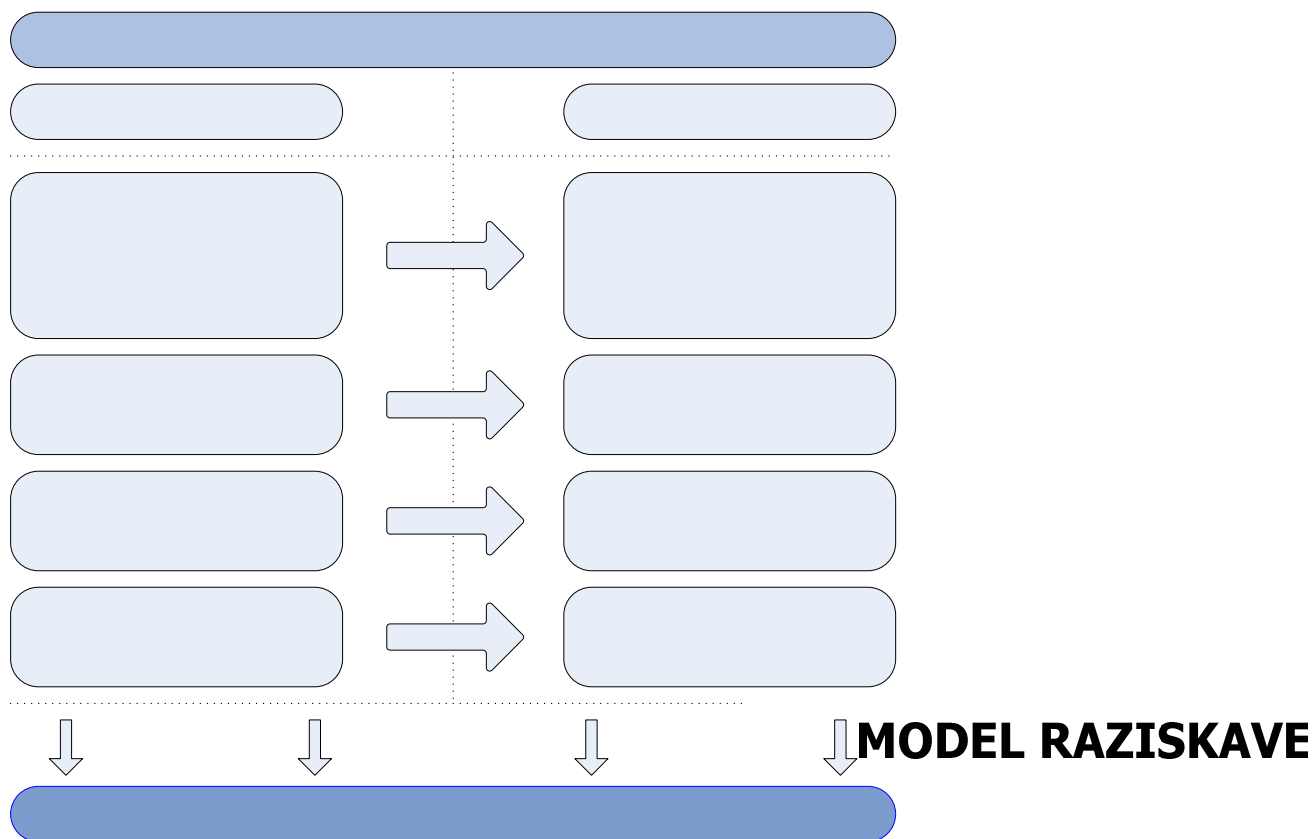
- Usmerjenost k vodjem in centraliziranost odločanja o UČV kaže, da tukaj prevladuje splošni menedžment, ki pa UČV ne šteje med prednostna področja. Je profesionalno šibko, v glavnem daje administrativno podporo vrhnjemu menedžmentu.

Na JSKD, ki ima okrog 100 zaposlenih, je ves čas v kadrovske naloge aktivno vključen direktor JSKD, ki ga kadrovska funkcija časovno zelo bremeni, izvajanje kadrovskih nalog pa temelji na izkušnjah, ne na strokovni usposobljenosti.

5 JAVNI SKLAD REPUBLIKE SLOVENIJE ZA KULTURNE DEJAVNOSTI – JSKD

S petim poglavjem začenjamo empirični del naloge, ki se – naslonjen na teorijo – nadaljuje z analizo vprašalnikov v šestem poglavju. V nadaljevanju najprej predstavljamo model raziskave, njene strukturne elemente in relacije, ki sistem empirične raziskave povezujejo z obema osnovnima domnevama in šestimi konkretnimi hipotezami.

Slika 5.1: Model raziskave



POSTOPEK

Peto poglavje je torej namenjeno osebnim izkaznicam Javnega sklada RS za kulturne dejavnosti (JSKD). Gre za analitično poglavje, za predstavitev obravnavane tematike in okolja, ki jo določa, ter za analizo trenutnega stanja (prvenstveno) na kadrovskem področju. Pogledali smo si organizacijsko kulturo in opazovanje z udeležbo organizacije, predvsem na področju JSKD, poslanstvo in temeljne izzive organizacije, predvsem na področju JSKD, in stanja na področnem področju.

Iz podrobnega pregleda obstoječih notranjih aktov in pravilnikov na področju kadrovske dejavnosti, ki jih ima JSKD, je torej jasno, da je tovrstna analiza stanja nujna za korektno doseganje cilja – sistemsko zakonodaje in motivacije na JSKD. Oblikovanja dela ni mogoče izvesti v »praznem prostoru«, brez nabora verodostojnih informacij. V ta namen smo torej

analiza dela z metodo analize delovnih mest

ose
org
in k
org

sist
del
org

preučili vse dostopne akte in notranje pravilnike ter ustrezno zakonodajo, ki se neposredno dotika obravnavane tematike (Akt o ustanovitvi Javnega sklada RS za kulturne dejavnosti, ZUJIK, ZJU; Pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest JSKD).

Pregled Strateškega načrta JSKD (Strateški načrt JSKD, 2003) je odkril, da organizacija nima postavljene strategije upravljanja človeških virov in se s kadrovske politiko v strateškem dokumentu ne ukvarja. Iz tega razloga smo za potrebe oblikovanja dela in motiviranja zaposlenih izvedli natančnejšo analizo organizacijske kulture, strukture in kadrovske sheme, kot je bilo prvotno načrtovano.

5.1 Organizacijska kultura JSKD

Brez organizacijske kulture in sistema vrednot težko ugotovimo in postavimo motivacijske dejavnike. V nadaljevanju bomo zato najprej opredelili organizacijsko kulturo, strategijo in vizijo.

Organizacijska kultura je skupek stališč, prepričanj, norm in standardov, ki določajo, kako organizacija deluje in na kakšen način se njeni člani obnašajo. Večina pravil je nenapisanih, jasno pa je, da organizacijska kultura pripomore k doseganju zapisanih ciljev organizacije. Osnova organizacijske kulture so predpostavke, vrednote in postopki ustanoviteljev, število in značilnosti članov organizacije, kakor tudi reakcije organizacije na dogodke in izzive (Schein, v Fon Jager, 2006: 8).

Schein (1996: 38) poudarja, da je organizacijska kultura ena od najmočnejših in najstabilnejših sil, ki delujejo v organizaciji. Po njegovem mnenju gre za vzorec temeljnih predpostavk, ki jih je skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila spopadati se s problemi zunanjega prilagajanja in notranje integracije in so dale dovolj dobre rezultate, da jih ocenjujemo kot pravilen način zaznavanja, mišljenja in občutenja teh problemov.

Brezovšček (2004: 24) opredeljuje temeljne značilnosti organizacijske kulture kot celovitost, kolektivno naravo, zgodovinsko določenost, emocionalno obarvanost, družbeno kreacijo, inherentno simboličnost in dinamičnost.

Najbolj znano tipologijo organizacijskih kultur je postavil Handy (1976), ki razlikuje štiri tipe kultur – kulturo moči (značilna za avtokratsko organizacijsko strukturo), kulturo vlog (značilna za birokratski tip organizacij), kulturo nalog (značilna za mrežno organizacijo) in kulturo osebnosti (majhne organizacije, orientirane na posameznika). Za JSKD bi lahko rekli, da je v principu oprt na kulturo vlog – kjer je opis delovnih nalog pogosto pomembnejši kot

posameznik, ki delo opravlja, vendar vsekakor vsebuje tudi nekatere elemente kulture nalog. Slednja je sicer značilna za matrične, mrežne organizacije, ki so bolj fleksibilne in projektno naravnane.

Zaradi izoblikovanja ustrezne slike organizacijske kulture JSKD torej podajamo analizo ustanovitve, vloge, nalog in organizacijske strukture JSKD. Zbrani podatki bodo temelj za izvedbo oblikovanja dela. Oris organizacijske kulture namreč vodi k naslednji točki – doseganju zapisanih ciljev organizacije, torej tudi k pripravi strategije UČV, njeni realizaciji skozi kadrovske politiko in notranji integraciji.

Analiza stanja, ki je predstavljena v nadaljevanju, kaže, da je organizacijska kultura JSKD pravzaprav še vedno v obdobju tranzicije. Prehod iz ohlapnih, raznolikih meril civilno-družbene organiziranosti, ki so jih bili zaposleni deležni v okviru Zveze kulturnih društev⁷, v sistemu javnega sklada, ki ga je ustanovila Vlada RS, je bil izveden brez ustrezne pozornosti zaposlenim in sprememb vrednotnega sistema.

Prav zato je danes ključno, da se intenzivno vzgaja in neguje organizacijsko kulturo JSKD, in sicer v duhu reform javne uprave (ki v zelo širokem obsegu poteka v Sloveniji) in novega javnega menedžmenta. Cilji teh reform so namreč relativno blizu vrednotam in načinu dela, ki so ga zaposleni prinesli s seboj, ko so (čez noč!) postali javni uslužbenci v javnem sektorju. Učinkovitost, odprtost, prilagajanje potrebam uporabnikov ... predstavljajo del utečenega vrednotnega sistema zaposlenih na JSKD, v katerega se »rekrutira« tudi novo zaposlene. Nova, zahtevna merila, ki jih implicira predvsem obširna in hitro spreminjajoča se zakonodaja, ki zadeva javni sektor v Sloveniji, pa je treba vztrajno in počasi vcepljati v ta obstoječi sistem že sprejetih norm in standardov (preko izobraževanja in mehkejših oblik, kot so team building in podobne metode).

V splošnem velja, da vodstvo JSKD zaposlenim zaupa predvsem njihovi samoiniciativnosti in kreativnosti. Razvoj organizacijske kulture po Y teoriji McGregorja, ki predpostavlja prav pripravljenost zaposlenih za uresničevanje organizacijskih ciljev, je posledica nastanka JSKD, ki ga predstavljamo v nadaljevanju, in delno tudi dislociranih enot. Slednje namreč spodbujajo vodstvo, da gradi kulturo medsebojnega zaupanja, saj je sistem popolnega nadzora pri trenutni organizacijski strukturi nemogoč.

⁷ JSKD je leta 1996 prevzel večino nalog mreže ZKD in postopno tudi kadre, ki so bili prej zaposleni v strukturi ZKD. Na tej točki je stroške dela (skrb za plače) zaposlenih na JSKD prevzela država.

5.1.1 Zgodovinski oris, ustanovitev, pravne podlage za delovanje JSKD

Pregled nastanka Javnega sklada RS za kulture dejavnosti je pomemben zaradi specifične kadrovske slike, ki je neposreden rezultat dogajanj v preteklosti.

V devetdesetih letih se je v Sloveniji začel proces nastajanja novih občin, ki v omejenem obsegu še vedno traja. Iz 68 komunalnih občin, ki so zaposlovale tudi uslužbence Zvez kulturnih društev na občinski ravni (ki so skrbeli za ljubiteljsko, društveno kulturo), je nastalo preko dvesto manjših občin, proces delitvenih bilanc in pristojnosti pa je močno ogrozil obstoj specifične mreže ljubiteljske kulture na Slovenskem. V letu 1995 se je država odločila, da institut društvene kulture zaščiti.

S prvim januarjem 1996 je v Sloveniji stopil v veljavo Zakon o Skladu Republike Slovenije za ljubiteljske kulturne dejavnosti (Uradni list RS, št. 1/96), ki je bil v Državnem zboru RS sprejet konec leta 1995. S tem korakom se je začela temeljita preobrazba znotraj mreže ljubiteljske kulture na Slovenskem, saj je država prevzela del skrbi za ljubiteljsko (društveno) kulturno dejavnost, ki je bila pred tem v izključni domeni civilno-družbene sfere (Zveze kulturnih društev⁸) in lokalnih skupnosti.

Iz izhodišča, da mora država za namene ljubiteljske kulturne dejavnosti razpolagati z določenim obsegom sredstev in biti z izvajalcem ustrezno povezana, je Republika Slovenija v letu 1996 na podlagi Zakona o skladu RS za ljubiteljske kulturne dejavnosti (Uradni list RS, št. 1/96) ustanovila **Sklad Republike Slovenije za ljubiteljske kulturne dejavnosti** (v nadaljevanju SLKD) kot javni sklad z namenom, da nanj prenese izvajanje nacionalnega kulturnega programa v delu, ki pokriva ljubiteljske kulturne dejavnosti. Ustanoviteljske pravice in obveznosti je po tem zakonu izvajala Vlada Republike Slovenije. V februarju 2000 je Državni zbor sprejel Zakon o javnih skladih (v nadaljevanju ZJS), ki je tudi od SLKD zahteval prilagoditev novim določbam. Septembra 2000 je tako vlada RS v skladu z določili Zakona o javnih skladih sprejela **Akt o ustanovitvi Javnega sklada Republike Slovenije za kulturne dejavnosti** (Uradni list RS, št. 96/00).

Septembra 2000 je Javni sklad RS za kulturne dejavnosti (v nadaljevanju JSKD) kot pravni naslednik SLKD prevzel vse njegove pravice in obveznosti. Od tega datuma dalje JSKD deluje kot javni sklad na podlagi 57. člena Zakona o javnih skladih.

⁸ Zveza kulturnih društev (v nadaljevanju ZKD), še naprej obstaja v sferi civilne družbe in poskuša redefinirati svojo vlogo povezovalke kulturnih društev.

JSKD tako danes deluje kot paradržavna organizacija (t. i. specializirana oseba javnega prava) z javnimi pooblastili in sodi v sklop javne uprave, ki jo sestavljajo še državna uprava, druge paradržavne organizacije in uprave samoupravnih lokalnih skupnosti.

5.1.2 Vizija in cilji JSKD

VIZIJA

Vizijo opredelimo kot zaznavo okolja, ki ga želi posameznik ali organizacija ustvariti na dolgi rok, in kot zaznavo pogojev, od katerih je uresničitev takšnih pogojev odvisna – gre torej za nekakšen "pogled v zeleno prihodnost".

Po Mayerju (1994: 17–18) je vizija relativno skladen, združevalen in celovit mozaik osnovnih dolgoročnih teženj, poslanstva, upanj, pričakovanj, ciljev in strategij organizacije.

Vizijo lahko vidimo tudi kot način komuniciranja vodstva, ki usmerja težnje, odločitve, postopke in akcije zaposlenih ter sprošča njihovo energijo in pogum v skupno perspektivo podjetja. Oblikovana vizija je večinoma povezana s predstavami direktorja organizacije, pri čemer gre za podjetniško zaznavanje, ustvarjalnost in način vodenja (Pučko, 1994: 302).

JSKD doslej še ni oblikoval jasne vizije, ki bi jo transparentno ponudil zaposlenim, uporabnikom, partnerjem, medijem ... Za namene magistrskega dela bi vizijo opredelili takole:

Vizija JSKD: Povečati dostopnost kulturnih dobrin in kakovost kulturnega udejstvovanja v celotnem slovenskem kulturnem prostoru.

CILJI JSKD

Javni sklad RS za kulturne dejavnosti je nosilec ali soorganizator neinstitucionalnih kulturnih dogodkov in hkrati posrednik kulturnih programov poklicnih kulturnih ustanov. Deluje na naslednjih temeljnih področjih:

- preko javnih razpisov/pozivov sofinancira projekte in programe za potrebe ljubiteljskih kulturnih dejavnosti; presoja in ovrednoti, nadzira izvajanja programov in porabo javnih sredstev ter spremlja in analizira stanje s področja ljubiteljskih kulturnih dejavnosti;
- preko javnih razpisov/pozivov dodeljuje sredstva iz »kulturnega tolarja« za opremo in obnovo prostorov, ki so namenjeni ljubiteljskim kulturnim dejavnostim;
- organizira ali soorganizira kulturne prireditve, izobraževalne in vzgojne oblike, izdaja publikacije, podeljuje priznanja za najvidnejše dosežke in nudi strokovno in organizacijsko pomoč kulturnim društvom in njihovim zvezam. JSKD je vzpostavil piramido preglednih in promocijskih prireditev na območni, regionalni in državni ravni za vsa umetnostna področja (glasba, gledališče in lutke, folklor, film, ples, likovna in literarna dejavnost ter intermedijski projekti), namenjena je medsebojni primerjavi in vrednotenju dosežkov ter spodbujanju inovativnosti in ustvarjalnosti. Vsako kulturno društvo v Sloveniji ima možnost, da se enkrat letno javno predstavi in si njegovo delo

- ogleda strokovni selektor. Sistem omogoča kakovostno rast vseh in izoblikovanje kvalitetnega vrha;
- opravlja kulturno posredniške in druge kulturno organizacijske naloge za lokalne skupnosti.

5.1.3 Panoga

JSKD sodi v panogo kulture, bolj natančno društvene, ljubiteljske kulture (pojma se v magistrskem delu uporabljata kot sinonima).

Dejavnost ljubiteljske kulture obsega širok spekter različnih oblik kulturnega udejstvovanja, pri čemer sega od ohranjanja tradicij predvsem na področjih folklore, ljudskega petja ... vse do najsodobnejših oblik umetniškega izraza na področjih filmske, video in plesne produkcije. Prav zaradi prostorske razpršenosti in vsebinske raznolikosti je tudi struktura 'uporabnikov' pestra, tako po starosti, izobrazbi, osebnih vrednotah ... V slovenskem kulturnem prostoru deluje 4.500 registriranih kulturnih društev in skupin, ki letno izvedejo preko 16.500 kulturnih dogodkov, ki si jih ogleda okrog 4 milijone ljudi.

Kulturna društva in skupine s področja ljubiteljskih kulturnih dejavnosti se predvsem posvečajo *kulturni ustvarjalnosti in poustvarjalnosti*. Končni cilj dejavnosti se ne razlikuje od t. i. poklicne kulturne scene, tudi tu predstavlja cilj kulturni dogodek, na katerem se vzpostavi komunikacija med ustvarjalci kulturnega projekta in njegovimi konzumenti v najširšem pomenu besede.

Tudi metodologija in logistika sta podobni. V letnem (sezonskem) načrtu se opredelijo vsebine (repertoar) in oblike dela (produkcija, postprodukcija). Bistvena razlika se skriva v izvajalcih. Od poklicnih se ločujejo ne le po tem, da za svoje delo ne prejemaajo plačila, temveč tudi po tem, da praviloma niso izšolani za dejavnost, ki se ji ljubiteljsko posvečajo, ampak ta znanja pridobivajo na delavnicah in seminarjih, ki jih na različnih ravneh pripravljajo drugi, predvsem JSKD.

Organizacija ima v okviru panoge specifično težo in položaj, saj predstavlja edino obliko državne spodbude in pomoči razvoju ljubiteljskih kulturnih dejavnosti.

5.1.4 Financiranje JSKD

JSKD se sofinancira iz različnih virov:

- iz sredstev državnega proračuna za kulturo,
- iz sredstev, ki jih namenijo lokalne skupnosti,
- iz lastnih prihodkov (kotizacije in vstopnine),
- dotacij in sponzoriranja,
- iz drugih virov (prijavljanje na razpise ...).

Sredstva pridobi pretežno – okrog 70 % – iz državnega proračuna za kulturo (posredno financiranje iz proračuna) in iz sredstev, ki jih za ljubiteljsko kulturo namenijo občine (20 %). Pri financiranju s strani lokalnih skupnosti se pojavlja problem, saj le-te niso zakonsko obvezane niti stimulirane za vlaganje v ljubiteljsko/društveno sfero. Višina denarnih sredstev, ki jih za sofinanciranje kulturnih dejavnosti preko območne izpostave prispeva posamezna občina, je torej odvisna od občinskega ekonomskega položaja in posluha vodilnih za potrebe kulture. Stimulacija bi bila možna z občutnejšim oplemenitenjem njihovih sredstev s strani države in s spremembami na področju davčne zakonodaje.

Ostalo financiranje je iz lastnih virov (kotizacije, vstopnine) in dotacij ter sponzorstev, ki se v zadnjih letih rahlo krepijo, saj je sredstev proračunskih virov (predvsem s strani države) objektivno gledano iz leta v leto manj. V ta namen se tudi nekoliko povečuje avtonomija območnih izpostav JSKD, saj je le-ta potrebna zaradi posebnosti in dediščine posameznih okolij. Hkrati JSKD spodbuja vse večjo usmerjenost v trženje storitev in smotrnejšo uporabo danih finančnih virov. Prvi koraki v navedeno smer so bili že storjeni, vendar če bi želeli resnično debirokratizirati način upravljanja in preiti na menedžerski pristop, bi morali predvsem zagotoviti fleksibilne metode stimuliranja redno zaposlenih, organizatorjev in menedžerjev tako na podlagi sprotnega nagrajevanja uspešnosti kot sistema napredovanja.

5.2 Organizacija in organizacijska struktura JSKD

Pojem organizacija v sociološkem smislu pomeni skupino ljudi, združeno v neko umetno tvorbo za doseganje različnih ciljev. Teorija pozna številne opredelitve organizacij.

Organizacijo pogosto opredeljujemo kot sredstvo, orodje ali orožje za doseganje cilja (Kavčič in Kovač, 1999: 19). Po mnenju Kovača raznolikost opredelitev izhaja iz kompleksnosti fenomena organizacije, ki otežuje poenotenje pogledov in pristopov. Kljub temu je mogoče izpostaviti tri različna poimenovanja organizacij:

- organizacija kot institucija (npr. podjetje, društvo – skupina ljudi z istim interesom);
- organizacija kot struktura (nekaj, kar organizacijo tvori);
- organizacija v imenu vzpostavljanja organizacije (npr. oblikovanje organiziranosti podjetja).

Glede na navedene opredelitve organizacije bomo v nadaljevanju uporabljali besedo organizacija v drugem pomenu – kako je preučevana organizacija organizirana navznoter, kakšna je njena notranja struktura.

Kako naj bo oblikovana organizacijska struktura podjetja, je odvisno od rezultatov, ki jih mora podjetje doseči (Drucker, 1974: 530).

Teorija organizacij v osnovi ločuje fleksibilno in nefleksibilno (birokratski model organiziranosti) organizacijsko strukturo, pri čemer se prva praviloma pripisuje turbulentnemu in druga stabilnemu okolju.

Birokratski model je usmerjen v učinkovitost, temelji na nezaupanju v ljudi, torej na predpisovanju vsega in vsem – na poslušnosti in poklicni rutini. Temeljna predpostavka je jasen, homogen cilj organizacije, s katerim se morajo delavci identificirati. Fleksibilni model je usmerjen v uspešnost, temelji na zaupanju v ljudi, torej na avtonomiji in kulturi organizacije. Cilji organizacije so rezultat dogovora in niso vsiljeni »od zgoraj«, zato se (so)delavci identificirajo z delom, izdelkom, rezultatom. (Treven, 1998: 129)

Pri preučevanju organizacijske strukture – okvira, znotraj katerega želimo oblikovati delo na JSKD v smiselno in učinkovito celoto, smo naleteli na dilemo. Menimo namreč, da JSKD zaradi specifičnega nastanka iz civilne družbe in teritorialne razpršenosti, ne sodi povsem ne v prvi in ne v drugi model organizacijske strukture, saj ima značilnosti obeh sistemov:

- JSKD sodi v sistem javne uprave, za doseganje ciljev odgovarja ustanovitelju – Vladi RS, kar ima za posledico predpisovanje ciljev, ki jih morajo zaposleni dosegati, in nadzor njihovega doseganja; organizacija je razčlenjena na jasno razmejene funkcionalne enote, ki delujejo relativno samostojno (območne izpostave); zaposlenim ni treba nujno vedeti, kaj počno drugi; uvajanje sprememb je počasno in težavno. Teritorialna dislociranost alopoietsko naravo sistema JSKD še poudarja (birokratski model je mogoče zasnovati, uvesti in spreminjati le »od zunaj«).
- Vendar je po drugi strani JSKD relativno ekstrovertiran sistem, ki se veliko ukvarja s svojim okoljem (raznolikost dela območnih izpostav v veliki meri determinira lokalno okolje in njegovi uporabniki), zaposleni se v veliki večini identificirajo s svojim delom in rezultati, o čemer pričajo tudi rezultati vprašalnika (VPR 2), delo na JSKD v veliki meri temelji na zaupanju, saj je neposredni nadzor v primeru teritorialne razpršenosti vprašljiv, neučinkovit in se posledično skoraj ne izvaja.

Organiziranje dela je v organizacijah, ki temeljijo na zaupanju v zaposlene – kamor (tudi zaradi okoliščin) sodi tudi JSKD, zahtevno in zapleteno. Kajti kot pravi Traven (1998: 130): *Gre za ustvarjalno delo, ki ne pozna »preverjenih« modelov, ker jih preprosto ne more biti. V primeru tovrstnih, fleksibilnih modelov organiziranja, se težišče naslanja na kulturo organizacije – na skupne vrednote, načine delovanja in vedenja. Šele jasno izoblikovana kultura organizacije namreč omogoča resnično decentralizacijo, avtonomijo, samoorganiziranje in s tem fleksibilno organiziranost.*

Povzamemo lahko, da se JSKD nahaja v specifičnem položaju – kot javni ustanovi mu je v naprej predpisan birokratski model, vendar analiza dela in delovnih procesov pokaže sliko, ki je zelo blizu fleksibilni organizacijski strukturi. Tako poznavanje situacije zahteva posebno pazljivost pri oblikovanju dela in namenjanje pozornosti negovanju organizacijske kulture.

Slednja je v primeru JSKD po izvoru »nebirokratska«, izhaja iz osnovnega principa kulturnih društev in njihovih zvez, torej iz negovanja kulture v različnih okoljih in ujetost v zakonodajo in principe delovanja javne uprave ji je v osnovi tuja.

Hkrati se JSKD zaradi razpetosti med državo, lokalne skupnosti in trg ne nahaja v statičnem okolju, temveč – predvsem zaradi nenehnih sprememb na področju lokalne samouprave v Sloveniji in trenutno tudi zaradi uvajanja pokrajinske ravni – v relativno turbulentni sferi, ki zahteva hitre (re)akcije na dogajanje v okolju.

5.2.1 Organigram

JSKD opravlja naloge s strokovno službo na sedežu sklada v Ljubljani in z 59 izpostavami v vseh večjih urbanih središčih v Sloveniji (večinoma sedežih upravnih enot). Izpostave so nastajale postopoma, s konsenzom z lokalnimi skupnostmi, od ustanovitve pa do leta 2006, ko je bila kot zadnja vzpostavljena območna izpostava Ljubljana. Te izpostave se programsko povezujejo v 10 regijskih medobmočij. Glede na mrežno organiziranost JSKD naj bi bila s tem omogočena večsmerna interakcija preko društev in lokalnih skupnosti do območnih izpostav in centralne strokovne službe pa vse do državnih organov. Hkrati naj bi takšna organizacija omogočala tudi 'feedback' v obratni smeri za ukrepe sprejete na državni ravni.

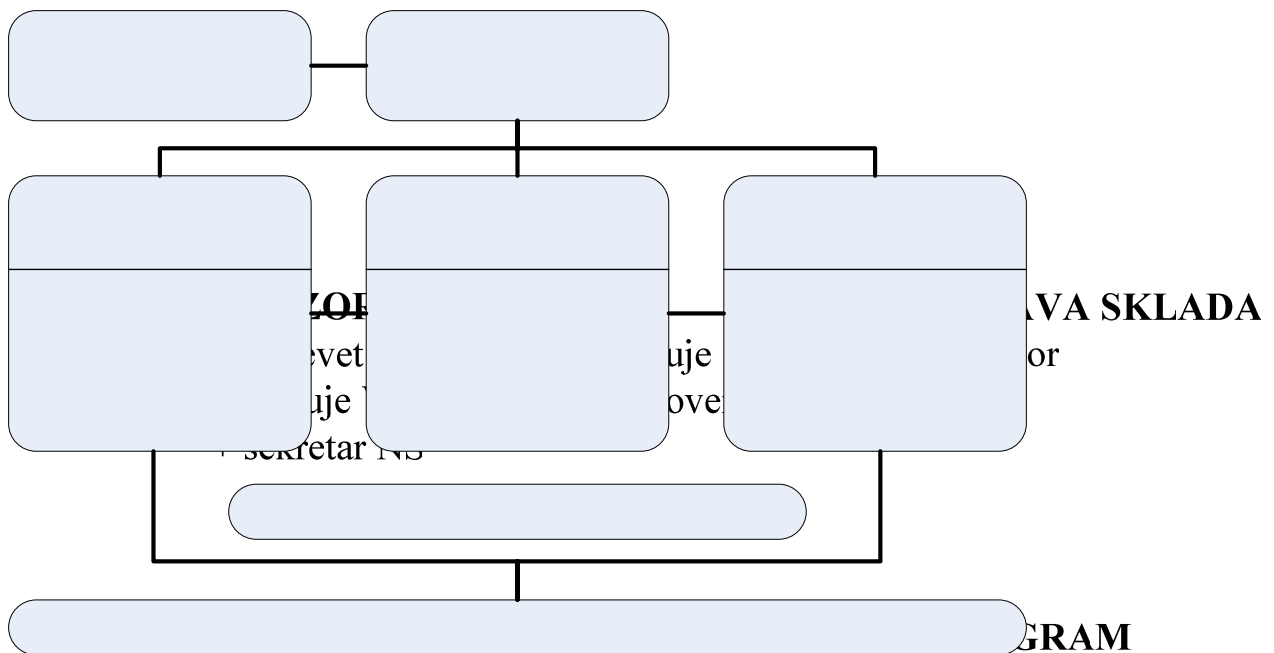
Organizacijska struktura JSKD je v osnovi razvidna iz Pravidnika o notranji organizaciji in sistematizaciji delovnih mest JSKD, ki je bil sprejet novembra 2001 in na njegovi osnovi je bil za potrebe magistrskega dela izrisan spodnji organigram.

Pravilnik določa tri organizacijske ravni – vodstvo, centralno strokovno službo in območne izpostave. V praksi je – brez pravne podlage – učinkovito dodana vmesna raven med centralno strokovno službo in območnimi izpostavami – t. i. regionalna koordinacija. Teh 10 programskih koordinacij deluje že več let in opravljajo pomembno vlogo v programski piramidi in imajo svoje neformalne vodje – koordinatorje. Glede na to, da se Slovenija intenzivno pripravlja na uvedbo pokrajin, je eden od predlogov pri oblikovanju dela vsekakor formalna uvedba pokrajinske ravni JSKD in ustrezna motivacija koordinatorjev.

Pravilnik poleg tega opredeljuje naloge centralne strokovne službe, programske službe (pomočnika direktorja za program), finančne službe (pomočnika direktorja za finance), splošne službe (sekretarja) in strokovnih služb območnih izpostav. V pravilniku so navedena delovna mesta in osnovni pogoji za njihovo zasedbo ter količniki za osnovne plače delovnega mesta.

Priloga pravilnika so normativi – določanje potrebnega števila delavcev na posameznih delovnih mestih.

Slika 5.2: Organizacijska struktura – osnovni organigram JSKD



5.3 Kadrovska struktura JSKD

pom. Direktorja za finance

pom. direktorja za program

5.3.1 Zgodovinski pregled organizacije

Računovodska služba za celotno organizacijo

Samostojni svetovalci po dejavnostih: za vokalno in instrumentalno glasbo, gledalištvu, in lutke, film, ples, folkloro, literaturo, fotografiranje in likovno dejavnost.

Kot je bilo predhodno omenjeno, je JSKD prevzel naloge Zveze kulturnih društev in lokalnih zvez, ki so nastale na podlagi Zakona o društvih in imele statusno naravo ljubiteljskih asociacij na podlagi interesnega združevanja. Kadrovsko funkcijo so (poleg vseh ostalih funkcij) imele lokalne skupnosti – občine.

Zaposlitvena struktura zvez kulturnih društev je bila temu primerno pestra in neenotna, zaposleni pa so glede na zahteve lokalnega okolja opravljali različne delovne naloge na primerljivih delovnih mestih. Ponekod so se ukvarjali s strokovnim in organizacijskim delom na področju ljubiteljstva, drugje, zlasti v manjših okoljih, pa tudi z organizacijo prireditev in s kulturnim posredništvom. Za delovna mesta v ZKD niso obstajali enotni pogoji, normativi ali standardi, vsaka lokalna skupnost je imela specifične interese pri zaposlovanju in organiziranju služb in tudi različne načine financiranja zaposlenih.

OBMOČNE IZPOSTAVE

Administrativna podpora

O kakršni koli strateški upravljalni in izpostavi mreže postavljenih po vsej Sloveniji, pretežno po 59 območnih izpostavi, mrežno postavljenih po vsej Sloveniji, pretežno po

JSKD je leta 1996 prevzel večino nalog mreže ZKD in postopno prevzel tudi kadre, ki so bili prej zaposleni v strukturi ZKD. Na tej točki je stroške dela (skrb za plače) zaposlenih na JSKD prevzela država.

Ta velikanska sprememba je pomenila razpad znanih parametrov ljubiteljske kulture. Zaposleni so se dobesedno »čez noč« preoblikovali iz civilne družbe – društvenikov, kulturnikov in umetnikov – v javne uslužbence znotraj javne uprave, ujete v birokratski aparat, na njihovo delo je začel vplivati velik del nove zakonodaje. Iz zaveznikov društev jih je prezaposlitev formalno potisnila v navidezno vlogo zaveznikov zakonov, moči in države.

Drugi del zgodbe predstavlja JSKD, ki je »podedoval« v veliki meri neustrezno in predvsem raznoliko izobrazbeno in starostno strukturo zaposlenih, ki pa ima veliko nepogrešljivih delovnih izkušenj. Mirno lahko rečemo, da je šlo za veliko kulturno organizacijsko spremembo, ki so jo zaposleni sprejeli kot nujno zlo in bili v nove okoliščine potisnjeni brez obdobja prilagajanja in dodatnega izobraževanja.

V času intenzivnih sprememb, pozicioniranja v okolju, (re)definiranja vlog, iskanja konsenza v številnih novo nastalih občinah, oblikovanja in poenotenja programa in vsebin za celotno državo, pridobivanja novih nalog (razdeljevanje sredstev preko javnih razpisov in pozivov, zbiranje resorne statistike, priprava podatkov in poročil ...), je bila skrb za zaposlene izrazito zapostavljena.

5.3.2 Dinamika zaposlovanja

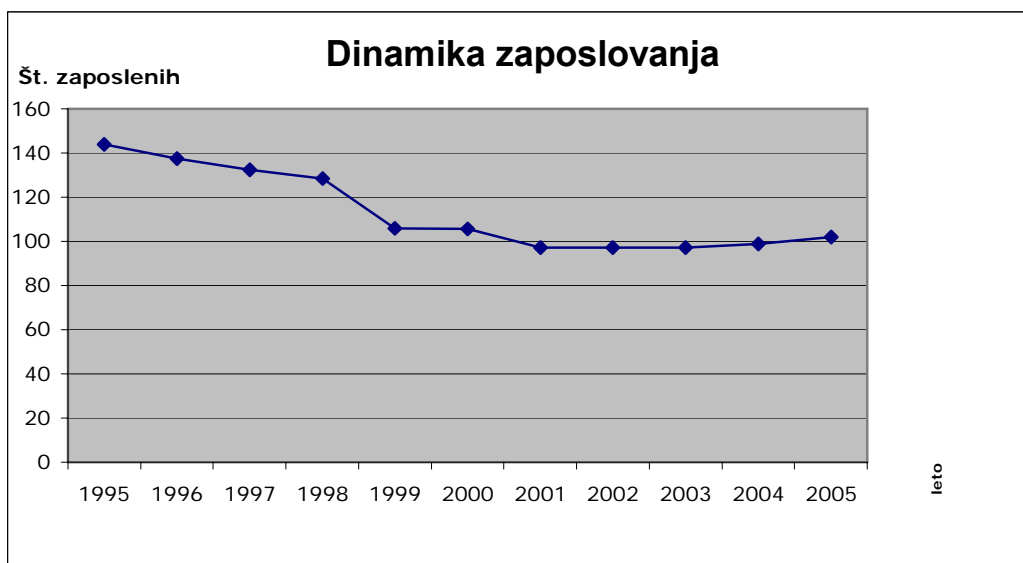
Eden od prioritarnih ciljev JSKD, ki je od leta 2003 zapisan tudi v strateškem dokumentu JSKD, je kvalitetnejše upravljanje s kadrovskimi viri (pridobivanje, uvajanje, kreiranje, funkcionalno in temeljno izobraževanje, fleksibilno zaposlovanje), ki naj bi prispevalo k racionalnejšemu in kvalitetnejšemu delu.

Kot je razvidno iz grafa 5.1, je število zaposlenih od leta 1995 do leta 2002 vztrajno padalo in leta 2002 doseglo najnižjo točko, saj je bilo takrat zaposlenih 98 ljudi. Število se ni zmanjševalo zaradi manjših potreb, ampak zaradi pritiska po zmanjševanju zaposlenih v javnem sektorju. Ta pritisk še vedno obstaja, vendar se pomanjkanje sredstev za plače iz državnega proračuna krpa s sredstvi občinskih proračunov, kjer lokalne skupnosti prepoznajo potrebo po dodatni delovni sili. Študentsko delo in zaposleni preko javnih del v preglednici niso prikazani, letno preko teh dveh oblik zaposlitve na JSKD dela 5–10 ljudi.

Iz sedanjega stanja 108 delovnih mest je v prihodnjih letih načrtovana rahla rast zaposlovanja predvsem glede na potrebe lokalnih skupnosti (glej spodnjo tabelo in graf). Trenutno število zaposlenih namreč komaj še zadošča za pokrivanje številnih nalog, ki se večajo zaradi naraščanja števila kulturnih društev, uvajanja novih dejavnosti (multimedija ...), povezovanja s tujino, aktivnega vključevanja zamejskih kulturnih društev v programsko piramido, zbiranja

resorne statistike za področje ljubiteljske kulture, priprave in izvedbe javnih pozivov in razpisov za sofinanciranje projektov ljubiteljske kulture na občinski ravni ipd.

Graf 5.1: 10-letna dinamika zaposlovanja na JSKD



Vir: Arhiv JSKD (Strateški načrt JSKD, Ljubljana: 2003)

5.3.3 Analiza trenutnega stanja

5.3.3.1 Kadrovska shema JSKD

Od nastanka JSKD je minilo več kot 10 let, začetne težave, s katerimi se je organizacija soočala, so v obvladljivih parametrih. Menimo, da je končno napočil čas, da se več napora in skrbi vloži v največji potencial organizacije, v zaposlene. Čas je torej za postavitev ustrezne strategije UČV, ki bo postala realen del novega strateškega načrta JSKD za obdobje 2008–2013.

Trenutno – podatki so iz zaključnega poročila JSKD za leto 2006 – je na JSKD zaposlenih 108 ljudi, od tega jih je 21 zaposlenih na sedežu JSKD. Spodnji tabeli prikazujeta njihovo izobrazbeno strukturo in strukturo po spolu.

Tabela 5.1: Izobrazbena struktura zaposlenih na JSKD (2006)

Izobrazbena struktura zaposlenih na JSKD (2006)		
Stopnja izobrazbe	Število (N)	Delež (%)
VII. stopnja	42	39
VI. stopnja	29	27
V. stopnja	33	31
IV. stopnja	4	4
Skupaj	108	100

Vir: Arhiv JSKD

Tabela 5.2: Struktura zaposlenih na JSKD po spolu (2006)

Struktura zaposlenih na JSKD po spolu (2006)		
spol	Število (N)	Delež (%)
moški	37	34
ženske	71	66
Skupaj	108	100

Vir: Arhiv JSKD (Strateški načrt JSKD, Ljubljana: 2003)

S kadrovskega vidika zamotan klobčič se razpleta počasi: v novembru 2001 je bil sprejet Pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest JSKD, ki določa tri organizacijske ravni sklada. Pravilnik za vsako raven okvirno določa naloge, delovna mesta in pogoje za njihovo zasedbo ter količnike za določanje osnovne plače in določa potrebno število delavcev.

Sistemizacija definira pogoje za zaposlovanje delavcev na območnih izpostavah (štirje kriteriji: število prebivalcev, število aktivnih kulturnih društev, koordinacijske naloge, sofinanciranje lokalnih skupnosti in neproračunski viri). Sistemizacija zvišuje najnižji nivo potrebne izobrazbe za vodjo izpostave (s srednje na višjo oz. visoko izobrazbo), kar je motivacijski dejavnik pri odločitvah za nadaljevanje študija in hkrati priprava za prevzem novih funkcij območnih izpostav JSKD, ko bo Slovenija formalno uvedla regijski nivo.

Postopoma JSKD v dogovoru z občinami izenačuje nivo storitev, kar pomeni, da ponekod lokalne skupnosti sofinancirajo delavce, ki poleg osnovnih nalog sklada opravljajo še naloge lokalnega pomena.

Tabela 5.3: Pregled trenutne zaposlitvene sheme JSKD

Št. zaposlenih	Št. območnih izpostav
22 v centralni strokovni službi *	
44 na izpostavah z enim delovnim mestom**	44
22 na izpostavah z dvema delovnima mestoma***	11
19 na izpostavah s tremi in več delovnimi mesti***	4
Skupaj zaposlenih: 108	59

*uprava, strokovni svetovalci za posamezne dejavnosti, računovodstvo za celotno organizacijo

** vodja območne izpostave

***vodja območne izpostave in administrativni delavec ali svetovalec za posamezno dejavnost

Vir: Arhiv JSKD

5.3.3.2 Sistem nagrajevanja na JSKD

Sistem nagrajevanja na JSKD je po našem mnenju nedefiniran in kot tak nestimulativen; to predpostavko potrjuje tudi analiza vprašalnika VPR 2.

JSKD ima na plačilni listi poleg fiksne osnovne plače formalno velik variabilni del plače v obliki dodatka za delo v kulturi, dodatka za težje pogoje dela, dodatka za neenakomerno

porazdeljen delovni čas ter za delovno uspešnost. V praksi zares »variabilni« del plače predstavljajo dodatek za delovno uspešnost in del za neenakomerno razporejen delovni čas, ostale dodatke dobivajo enakovredno vsi zaposleni na JSKD.

Še pred nastankom JSKD, leta 1994, je začel veljati Zakon o razmerjih plač – ZRP, kjer je obveljalo, da se v strukturi plače določi tudi gibljivi del za delovno uspešnost. JSKD torej izplačuje variabilen del plače za delovno uspešnost na podlagi 17. člena tega zakona, ki pravi, da del plače za delovno uspešnost pripada zaposlenemu, ki bistveno presega pričakovane delovne rezultate ali je nadpovprečno delovno obremenjen. Ta del lahko znaša največ 20 % osnovne plače zaposlenega. ZRP določa tudi obseg sredstev za izplačilo delovne uspešnosti, ki obsega mesečno največ 3 % sredstev za plače v javnem zavodu⁹ ali državnem organu.

Ne glede na določilo v prejšnjem odstavku pa Vlada Republike Slovenije na podlagi prvega odstavka 18. člena Zakona o razmerjih plač v javnih zavodih, državnih organih in v organih lokalnih skupnosti (Uradni list RS, št. 18/94, 13/95 – odl. US, 36/96 in 86/99 – odl.US) vsako leto določi, koliko znašajo sredstva za delovno uspešnost neposrednih in posrednih proračunskih uporabnikov, ki se financirajo iz državnega proračuna. V zadnjih letih so bila ta sredstva omejena na 2 % letnih sredstev za plače.

Za JSKD so bila postavljena samo zelo ohlapna in splošna merila, niso bili natančno opredeljeni »delovni rezultati«, na podlagi katerih bi bilo ocenjevanje delovne uspešnosti bolj jasno, stimulatивно in transparentno, čeprav ZRP predvideva, da se merila za ugotavljanje uspešnosti zaposlenih (razen funkcionarjev in direktorjev) določijo v aktu javne ustanove.

Trenutno direktor, ki opravlja tudi velik del kadrovske funkcije na JSKD, vsak mesec določi višino delovne uspešnosti za več kot 100 zaposlenih formalno zgolj na podlagi 17. člena ZRP, *Merilih za dodatke k plači po 69., 71., ter 76.a členu kolektivne pogodbe za kulturne dejavnosti v RS (Uradni list RS, št.: 45/1994 – v nadaljevanju KP)*, ki so bila po letu 1998 popravljena in dopolnjena februarja 2007. Merila opredeljujejo:

I. Dodatek za težje delovne pogoje (69. člen KP)

- delo s strankami: do 7 %
- terensko delo: do 5 %
- negativni vplivi pri delu z računalniki: do 3 %
- zdravju škodljivi vplivi umetne svetlobe: do 3 %

Dodatek za težje delovne pogoje se delavcu prizna najmanj v višini 5 %,

⁹ Smiselno se uporablja tudi za javne agencije in javne sklade, kamor sodi preučevana organizacija.

največ pa v višini 10 % od osnovne plače delavca.

II. Dodatek za delo v neenakomerno razporejenem delovnem času (76.a člen KP)

- občasno delo popoldan: do 5 %
- občasno delo zvečer: do 5 %
- občasno delo v deljenem delovnem času: do 5 %

Za čas dela v neenakomerno razporejenem delovnem času pripada delavcu dodatek v višini do 15 % osnovne plače.

5.3.3.3 Sistem napredovanja

Napredovanje ureja pravilnik o napredovanju zaposlenih v javnih zavodih na področju kulture (Uradni list RS št., 41/94).

Za napredovanje delavca morajo biti izpolnjeni naslednji pogoji:

- dodatna funkcionalna znanja,
- interdisciplinarna usposobljenost delavca za opravljanje različnih del v okviru poklica,
- samostojnost in zanesljivost pri delu,
- ustvarjalnost pri delu,
- nadpovprečna delovna uspešnost v daljšem, najmanj enoletnem obdobju.

Izpolnjevanje pogojev delodajalec preverja trikrat letno (1. januarja, 1. maja ter 1. septembra).

Dokazila o dodatnih funkcionalnih znanjih (javne listine oz. potrdila o dodatno pridobljenih funkcionalnih znanjih in strokovnih nazivih) mora predložiti zaposleni samoiniciativno.

5.3.4 Odprta vprašanja na področju UČV in organizacijske ter sektorske omejitve

Za zaključek četrtega poglavja, v okviru katerega smo se posvetili analizi stanja v preučevani organizaciji (opazovanje z udeležbo, analiza) želimo strniti ključne pomanjkljivosti, ki smo jih zasledili na področju oblikovanja dela in motiviranja zaposlenih.

- Ni strategije UČV. Ustrezno zastavljena strategija UČV in njena implementacija v strateški dokument JSKD sta ključni zadevi, ki bi pomenili premik v miselnosti vodilnih in dojetanju kadrovskega vira v organizaciji nasploh (tudi med zaposlenimi).
- Ni kadrovske službe. JSKD v svoji kadrovski strukturi nima predvidene kadrovske službe, ki bi upravljala z delovno silo, kar pri takem številu zaposlenih in teritorialni razpršenosti predstavlja problem in veliko obremenjenost in odgovornost uprave (direktorja JSKD). Menimo, da bi bilo v prihodnje nujno angažiranje v smeri vzpostavitve kadrovskega oddelka (oz. vsaj enega strokovnjaka), ki bi ustrezno skrbel za upravljanje delovne sile – vključno z motivacijo in oblikovanjem dela.
- Vpliv lokalnih skupnosti na zaposlovanje. Lokalne skupnosti prispevajo precejšen (okrog 40–50 %) delež programskih sredstev za delovanje območne izpostave JSKD na njihovem območju. S prisilnim zmanjševanjem števila zaposlenih v javni upravi se zmanjšuje delež državnega proračuna za plače na JSKD, kar se poskuša kompenzirati z

delnim sofinanciranjem plač iz občinskih proračunov. Posledično se pritiski po neformalnem vplivu lokalnih političnih struktur na kadrovanje na območnih izpostavah povečujejo.

- Zakonske ter proračunske omejitve ter premajhna fleksibilnost kadrov (stroškovno/časovna oddaljenost izpostav sklada). Na področju zakonskih ureditev je bil pravkar sprejet novi Zakon o zaposlenih v javnem sektorju, ki prinaša precej novosti – njihovo evalvacijo bo prinesel čas in presega zastavljene okvire magistrskega dela.

Vpeljava UČV – jasno definiranje kadrovske funkcije na JSKD, zaposlitev kadrovskega strokovnjaka in izdelava (in posledično izvajanje) kadrovske strategije kot dela poslovne strategije – se v teoriji sicer popolnoma ujema s cilji sodobnega upravljanja s človeškimi viri, v praksi pa trešči ob čeri prisilnega zmanjševanja števila zaposlenih v javni upravi, ki velja v Sloveniji in v širšem evropskem prostoru in ob minimalna sredstva namenjena motiviranju dosežkov zaposlenih in nagrajevanju kvalitetno opravljenega dela. Zastavlja se torej vprašanje, kako torej aktivno sodelovati v toku ekonomskih sprememb, prevzemati nove, kompleksne naloge, se usklajevati z evropskimi normativi, dvigniti kvaliteto in učinkovitost storitev ... z vse manj zaposlenimi? Vsekakor bi šlo lažje s kadrovskim strokovnjakom, pa čeprav za ceno dodatne kadrovske podhranjenosti na drugem mestu v organizacijski shemi JSKD. V magistrskem delu bomo – tudi z vprašalniki – zasledovali ta cilj in iskali možne odgovore na zgoraj zastavljene izzive.

6 REZULTATI IN ANALIZA VPRAŠALNIKOV VPR 1 IN VPR 2

6.1 Raziskovalne metode in domneve

Analiza stanja na podlagi dostopnih pisnih virov JSKD, ustrezne zakonodaje, organizacijske strukture in kulture JSKD, določitev osnovnih pr parametrov delovanja, teoretične podlage in izdelava analize delovnih mest na JSKD, so podali osnovni okvir za oblikovanje dela in vnos najbolj perspektivnih motivacijskih prvin.

Namen nadaljnje raziskave je bil pridobiti aktualne informacije, ki jih teoretična analiza ni mogla podati. Za doseg obeh temeljnih ciljev magistrske naloge (odkriti ključne težave, ki se pojavljajo v delovnih procesih in podati možnosti za (pre)oblikovanje dela ter vključiti in skozi metode oblikovanja dela doseči hitrejše in uspešnejše prilagajanje organizacije okolju in uporabnikom) potrebujemo še odgovore na spodnja vprašanja in potrditev (oz. zavrnitev) hipotez:

- Kako delo v dislociranih enotah prilagoditi zaposlenim, da bo delovni proces optimalen, zaposleni pa zadovoljni?
- Ali se potrebe delavcev in delovni procesi na dislociranih enotah razlikujejo glede na to, ali delajo na enoti sami ali v skupini dveh in več ljudi? V čem?
- Kaj je torej treba konkretno storiti na področju motivacije in oblikovanja dela v organizacijah z dislociranimi enotami?
- Hipoteza (H1): Delo na JSKD je celovito, zanimivo in raznoliko.
- Hipoteza (H2): Delovni cilji na JSKD so jasni in omogočajo samostojnost pri delu ter optimalen izkoristek znanja in izkušenj zaposlenih.
- Hipoteza (H3): Zaposleni na JSKD so kljub delu na različnih lokacijah zadovoljni s komunikacijo med zaposlenimi v organizaciji.
- Hipoteza (H4): Nagrajevanje na JSKD je pošteno in transparentno, možnosti napredovanja so jasne.
- Hipoteza (H5): Zaposleni na JSKD so zadovoljni z načinom vodenja v organizaciji.
- Hipoteza (H6): Uvedba formalne oblike organiziranosti na pokrajinski ravni bi prispevala k hitrejši prilagodljivosti in odzivnosti organizacije v okolju.

Organizacijsko klimo, motivacijo za delo, zadovoljstvo s trenutnim stanjem delovnih procesov in odnos do morebitnih sprememb smo preverjali z dvema vprašalnikoma, ki so jih zaposleni izpolnjevali v enoletnem razmiku.

Analizo stanja motivacije in zadovoljstva z delom med zaposlenimi smo opravili v dveh korakih:

Prvi vprašalnik (VPR 1– Priloga A) je bil v te namene izveden med vsemi zaposlenimi (103) v preučevani organizaciji leta 2005 in je preverjal osnovne parametre zadovoljstva z delovno

situacijo. Namenjen je bil odkrivanju osnovnih polj, ki jih zaposleni izpostavljajo v pozitivno ali negativno smer, kaj jih torej pri delu spodbuja in kaj ovira.

Na osnovi rezultatov prvega vprašalnika je bil junija 2006 zaposlenim poslan drugi strukturiran vprašalnik zaprtega tipa (VPR 2), ki se je podrobno ukvarjal s področji, ki so pri analizi VPR 1 kakorkoli izstopala in je hkrati nudil možnosti za testiranje hipotez in odprtih vprašanj magistrskega dela. Analiza je bila opravljena s pomočjo programa SPSS.

Rezultate smo v nadaljevanju uporabili za preverjanje obeh osnovnih domnev in konkretnih hipotez ter za oblikovanje dela in vnos motivatorjev v procese dela – za izbor predlaganih organizacijsko tehničnih sprememb in prijemov v vodenju.

6.2 Rezultati vprašalnika VPR 1: Zadovoljstvo z delovno situacijo

Z vprašalnikom zaprtega tipa, ki so ga zaposleni prejeli osebno na srečanju vseh zaposlenih (razdeljeni so bili 103 vprašalniki), smo s petstopenjsko lestvico preverjali splošno zadovoljstvo z delovno situacijo na JSKD.

Anketirani so izbirali med možnimi odgovori:

1. zelo nezadovoljni
2. nezadovoljni
3. sredina (niti zadovoljni niti nezadovoljni)
4. zadovoljni
5. zelo zadovoljni

Dotaknili smo se 11 pomembnih področij za učinkovitost in počutje zaposlenih v podjetju – z namenom, da bi v nadaljevanju lahko postavili konkretnjši vprašalnik, s pomočjo katerega bi lahko testirali hipotezi in ponudili rešitve za (pre)oblikovanje dela na JSKD. Zaposlene smo povprašali o zadovoljstvu z/s:

- delovnimi razmerami
- možnostmi napredovanja
- obveščenosti o dogodkih v podjetju
- plačo in drugimi materialnimi ugodnostmi
- odnosi s sodelavci
- stalnostjo zaposlitve
- možnostjo strokovnega razvoja
- svobodo in samostojnostjo pri delu
- varnostjo dela
- psihično in fizično zahtevnostjo dela
- zanimivostjo dela.

SPLOŠNE UGOTOVITVE

Po pošti je bilo vrnjenih 82 vprašalnikov, 76 jih je bilo izpolnjenih v celoti in slednje smo analizirali. Ker smo iskali zgolj ključne pluse in minuse, ki vplivajo na zadovoljstvo – in posledično na uspešnost – zaposlenih na JSKD, smo se osredotočili samo na glavne frekvenčne porazdelitve po posameznih področjih.

Skoraj četrtina odgovorov – (24 %) je bilo neopredeljenih, uporabili so sredinski odgovor (niti zadovoljni niti nezadovoljni). V VPR 2 smo zaradi tega uporabili štiristopenjsko lestvico, z namenom jasnejše vrednostne opredelitve anketirancev glede posameznih vprašanj.

Tabela 6.1: Zadovoljstvo zaposlenih s trenutno delovno situacijo na JSKD

Lestvica	Zelo nezadovoljen	Nezadovoljen	Sredina	Zadovoljen	Zelo zadovoljen	Skupaj
Delovne razmere	0 %	16 %	26 %	42 %	16 %	100 %
Možnosti napredovanja	25 %	29 %	32 %	13 %	1 %	100 %
Obveščenost o dogodkih v organizaciji	0 %	16 %	29 %	32 %	24 %	100 %
Plača in druge mat. ugodnosti	7 %	17 %	45 %	28 %	4 %	100 %
Odnosi s sodelavci	0 %	0 %	12 %	30 %	58 %	100 %
Stalnost zaposlitve	0 %	12 %	7 %	28 %	54 %	100 %
Možnosti strokovnega razvoja	7 %	11 %	43 %	22 %	17 %	100 %
Svoboda in samostojnost pri delu	1 %	0 %	14 %	37 %	47 %	100 %
Ugled dela	7 %	5 %	30 %	39 %	18 %	100 %
Soodločanje pri delu	3 %	11 %	39 %	39 %	8 %	100 %
Ustvarjalnost dela	0 %	8 %	12 %	43 %	37 %	100 %
Varnost dela	0 %	1 %	16 %	49 %	34 %	100 %
Zahtevnost dela	1 %	1 %	26 %	51 %	20 %	100 %
Zanimivost dela	0 %	7 %	9 %	28 %	57 %	100 %
Skupaj	4 %	9 %	24 %	34 %	28 %	100 %

Prva pomembna ugotovitev izhaja iz zbirnika vseh odgovorov – ko potegnemo črto, ugotovimo, da je med zaposlenimi veliko več tistih, ki so zelo zadovoljni, kot tistih, ki so zelo nezadovoljni. Razmerje je 28 % zelo zadovoljnih, proti 4 % zelo nezadovoljnih. Če združimo odgovore zelo nezadovoljen in nezadovoljen na eni strani ter zadovoljen in zelo zadovoljen na drugi strani, je razmerje v prid zadovoljstva z delovno situacijo še bolj izrazito: 13 % proti 63 %, ostali so glede zadovoljstva nekje na sredini.

V nadaljevanju smo se posvetili predvsem obema skrajnostma – zelo zadovoljnim in zelo nezadovoljnim, saj smo iskali ključne teme, ki smo jih kasneje preverjali z VPR 2. Zanimalo nas je tudi, kaj zaposleni menijo o posameznem področju, na katerega se nanaša vprašanje.

Na negativnem delu lestvice izrazito izstopa nezadovoljstvo z **možnostjo napredovanja znotraj organizacije**, saj je več kot polovica (54 %) zaposlenih izrazilo nezadovoljstvo, med njimi je 25 % zelo nezadovoljnih s kariernimi možnostmi v okviru JSKD. Na negativnem delu lestvice se pojavljajo še nezadovoljstvo s **plačo in drugimi materialnimi ugodnostmi**, z **obveščeno o dogodkih v podjetju**, **možnostjo strokovnega napredovanja in soodločanjem pri delu in poslovanju**. Vsi imajo med 10 in 25 % odgovorov na negativnem delu lestvice (glej tabelo 1) in za vse je značilno, da imajo visok delež neopredeljenih (niti zadovoljni niti nezadovoljni).

Pregled je pokazal tudi nekaj izrazitih odklonov v pozitivno smer. Zadovoljstvo z delovno situacijo je v posameznih segmentih jasno izražena z močno večino:

- Na prvem mestu so odnosi med zaposlenimi, ki jih pozitivno ocenjuje kar 88 % zaposlenih, od tega je 58 % zelo zadovoljnih.
- Zadovoljstvo je zares veliko tudi s svobodo in samostojnostjo pri delu, pozitivno ju ocenjuje 84 % anketiranih, 47 % je s stanjem na tem področju zelo zadovoljnih. Podobne rezultate (glej tabelo 1) smo dobili tudi na področjih stalnosti zaposlitve, zanimivosti dela, ustrezne zahtevnosti dela, ustvarjalnosti pri delu in varnosti pri delu.

Manj opredeljene rezultate smo dobili pri ugledu dela, kar lahko interpretiramo z velikim vplivom lokalnega okolja, kjer anketirani delajo, in številnih dejavnikov, ki to okolje soustvarjajo.

Rezultati VPR 1 so dovolj reprezentativni in jasni, da so nudili kvalitetno oporo za pripravo VPR 2, ki se je ukvarjal s potrditvijo osnovnih ugotovitev VPR 1, iskal vzroke za nezadovoljstvo, ponujal nekatere spremembe na področju oblikovanja dela in iskal odgovore za obe osnovni domnevi magistrskega dela. V osnovi sta torej oba vprašalnika namenjena zbiranju informacij o tem, kako zaposleni vidijo delovne, komunikacijske in motivacijske procese v organizaciji.

6.3 Rezultati vprašalnika VPR 2: O oblikovanju dela in motivaciji na JSKD

Vprašalnik o oblikovanju dela in motivaciji na JSKD (VPR 2) je bil sestavljen v štirih sklopih, en je bil namenjen zbiranju osnovnih parametrov o anketirancih (delovna doba, stopnja izobrazbe in število zaposlenih v enoti), za katere menimo, da lahko vplivajo na potrebe in motivacijo zaposlenih.

Izbor ostalih treh segmentov ustreza iskanju pobud za preoblikovanje dela v organizaciji: iskali smo mnenje zaposlenih o značilnostih dela, komuniciranju (obveščenosti) v organizaciji in o vodenju ter odnosih. Nabor trditev v vprašalniku smo oblikovali glede na rezultate prvega vprašalnika VPR 1, glede na poznavanje situacije (sodelovanje z udeležbo), glede na opravljeno analizo ključnih delovnih mest v preučevani organizaciji in tako, da smo lahko potrdili oz. zavrnilo 6 konkretnih hipotez.

Spletni anketni vprašalnik zaprtega tipa (glej prilogo) je bil oblikovan v posebej za to zasnovanem računalniškem programu, ki je omogočal enostavno reševanje (označevanje odgovorov) in hkrati preverjal, da so bili oddani samo vprašalniki, ki so vsebovali vse odgovore. Povezava do spletnega vprašalnika je bila posredovana po elektronski pošti vsem vodjem območnih izpostav (58¹⁰) po Sloveniji in dvajsetim zaposlenim v centralni službi JSKD, skupno torej 78 naslovnikom. V dogovorjenem roku, od 6. do 16. junija 2006, je vprašalnik izpolnilo 66 anketiranih, kar je skoraj 85 % vseh prejemnikov. Visok odstotek pripisujemo zainteresiranosti zaposlenih za nekatere premike v delovnih procesih, torej za delno (pre)oblikovanje dela v organizaciji in ustaljeni dobri praksi glede komuniciranja preko e-pošte in spleta.

V nadaljevanju bomo rezultate analize SPSS in njihovo interpretacijo predstavili po sklopih ter hkrati potrjevali oz. zavračali 6 konkretnih hipotez, ki smo jih predstavili zgoraj.

6.3.1 Osnovni podatki o anketirancih

Osnovni parametri o anketirancih so pomembni zato, ker smo iskali odgovor na vprašanje, ali se potrebe pri oblikovanju dela v dislociranih enotah razlikujejo glede na to, ali na območni izpostavi delajo sami ali je zaposlenih več ljudi. Ta vidik bomo preučevali skozi celotno analizo podatkov.

Starost anketiranih in delovna doba sta nas zanimala predvsem zato, ker smo preverjali, kateri del zaposlenih se najbolj odziva na tovrstna vprašanja in lahko sklepamo, da jih tematika posledično najbolj zanima. Ker je šlo za relativno nov tehnični pristop – sodelovanje preko spleta, sta nas tudi s tega vidika zanimali izobrazbena struktura in delovna doba tistih, ki so na vprašalnik odgovorili.

- **ŠTEVILO ZAPOSLENIH NA ENOTO**

Rezultati kažejo, da 40,9 % anketiranih dela v enotah, kjer je zaposlen eden, 59,1 % pa je takih, ki delajo v enotah z več zaposlenimi. V zadnjem deležu so vključeni zaposleni na sedežu JSKD,

¹⁰ V času, ko je nastajalo magistrsko delo in je bil izveden vprašalnik, območna izpostava Ljubljana še ni bila ustanovljena. Formalno je bila 59. izpostava ustanovljena konec leta 2006.

kjer je 20 zaposlenih. Zanimalo nas je, ali imajo zaposleni, ki delajo na izpostavi sami, drugačne potrebe, želje in zahteve pri delu, kot tisti, ki delajo v skupini. Ta vidik nas zanima predvsem v povezavi s komuniciranjem in odnosi.

- DELOVNA DOBA

Rezultati potrjujejo dejstvo, da je večino kadrov JSKD »podedoval« od civilne organizacije ZKDS, saj ima med zaposlenimi, ki so odgovarjali na VPR 2, kar 42,4 % 30 in več let delovne dobe, 34,8 % pa do 20 let delovne dobe. 13,6 % ima do 10 let delovne dobe, 9,1 % pa ni zaposlenih še niti 5 let.

Analiza torej kaže, da ima večina zaposlenih, skoraj 80 %, dolgoletne delovne izkušnje, kar bomo upoštevali pri oblikovanju dela. Hkrati z upokojevanjem v organizacijo prihaja mlad kader, ki šele vstopa na trg delovne sile. Pri tem je ključno, da se aktivno poskrbi za uspešno uvajanje, prenos osnovnega znanja in uspešno inkulturacijo v organizacijsko kulturo ter zagotovi okolje, ki bo sprejemljivo za nova znanja in ideje.

Glede na dolžino delovne dobe vprašanih je s tehnološkega vidika zanimivo, da je med sodelujočimi skoraj polovica tistih, ki sodijo v skupino z najdaljšim delovnim stažem in so se z računalniško tehnologijo srečali šele v odraslem obdobju. Visoko računalniško pismenost po našem mnenju lahko pripišemo tudi delu v dislociranih enotah in sistemu komuniciranja preko elektronske pošte, ki ga je iz tega razloga razvil JSKD.

Pri dolžini delovne dobe je zanimiva še primerjava s številom zaposlenih v enoti, kar prikazuje spodnja tabela (glej tabela 6.2). Analiza VPR 2 je namreč med 66 odgovori pokazala, da ima med anketiranimi, ki delajo v enoti sami, samo eden od 27 zaposlenih do 10 let delovne dobe (nobeden manj kot 5), vsi ostali pa do 20 oz. 30 let delovnih izkušenj. To pomeni, da so na manjših izpostavah, ki zaposlujejo samo vodjo izpostave, trenutno zaposleni ljudje, ki imajo največ delovnih izkušenj. Na večjih izpostavah in sedežu JSKD pa so zaposleni tudi mlajši, z manj delovne dobe in z bolj svežim znanjem.

Tabela 6.2: Delovna doba glede na število zaposlenih v enoti

Delovna doba	Odgovor	Število (N)	Delež (%)
do 5 let	en zaposlen	0	0,0
	več zaposlenih	6	100,0
	Skupaj	6	100,0
do 10 let	en zaposlen	1	11,1
	več zaposlenih	8	88,9
	Skupaj	9	100,0
do 20 let	en zaposlen	14	60,9
	več zaposlenih	9	39,1
	Skupaj	23	100,0
do 30 in več let	en zaposlen	12	42,9
	več zaposlenih	16	57,1
	Skupaj	28	100,0

- IZOBRAZBA

Izobrazbeni prerez zaposlenih, ki so izpolnjevali vprašalnik pokaže, da ima 20 % zaposlenih srednješolsko izobrazbo, 39 % višjo šolo, 41 % pa visoko šolo in več. Tudi ti podatki vplivajo na nadaljnjo interpretacijo rezultatov, saj imajo različno izobraženi kadri različne delovne in motivacijske potrebe.

Glede na to, da ima 80 % vprašanih vsaj visoko šolo, lahko izhajamo iz predpostavke, da so nematerialni motivatorji, ki prispevajo k samoaktualizaciji tisti, ki pomenijo pravo spodbudo za delo na JSKD.

6.3.2 Značilnosti dela

V prvem sklopu smo preverjali pogled zaposlenih na delo, predvsem na faktorje, ki so se v VPR 1 izkazali kot izstopajoči v pozitivno ali negativno smer.

Vprašalnik VPR 2 se je v prvem delu natančno ukvarjal z značilnostmi dela in ugotavljal, kaj je anketirancem pri delu – v trenutni situaciji – všeč in kaj jih moti. Najprej so vprašani podali stopnjo strinjanja s 15 trditvami, ki so se nanašale na raznolikost dela, samostojnost pri delu, vpliv na vse faze delovnega procesa, celovitost dela, jasnost postavljenih ciljev, ponotranjenje vrednot organizacije ... Stopnjo (ne)strinjanja so za vseh 15 trditev podali preko lestvice:

1. s trditvijo se sploh ne strinjam
2. s trditvijo se delno strinjam
3. s trditvijo se v večini strinjam
4. s trditvijo se povsem strinjam

Menimo, da so prav osnovne značilnosti dela, ki so se izpostavile že v VPR 1, na JSKD tiste, ki pomenijo močan magnet in spodbudo za zaposlene. Zato smo v tem sklopu postavili dve konkretni hipotezi:

1. hipoteza (H1): Delo na JSKD je celovito, zanimivo in raznoliko.

V analizi smo za preverjanje H1 v programu SPSS najprej testirali trditve, ki v VPR 2 merijo lastnosti dela, ki jih opredeljuje H1. Prve tri spodaj navedene trditve smo v programu Transform združili (kompatibilnost smo preverili s testom Crombach alpha, ki je v tem primeru 0,643 in dopušča združitve). Hkrati smo preverjali, ali se odnos vprašanih do te trditve spreminja glede na število zaposlenih v enoti:

1. Moje delo je celovito, naloge opravljam od načrta do izvedbe.
2. Na vse faze delovnega procesa (od načrtovanja do izvedbe) imam vpliv.
3. Za doseganje organizacijskih ciljev čutim osebno odgovornost.

Da je njihovo delo celovito, meni prepričljiva večina zaposlenih, saj se s trditvijo povsem strinja 88,9 % zaposlenih v enoti z enim zaposlenim in 71,8 % v enotah z več zaposlenimi. V obeh primerih je največ vprašanih izbralo odgovor 4. – s trditvijo se popolnoma strinjam.

Kljub temu obstajajo minimalne razlike, saj smo na enotah z več zaposlenimi dobili nekoliko manjše zadovoljstvo s celovitostjo delovnih nalog, kar je razvidno iz spodnje tabele (glej tabelo 6.3). Menimo da do odstopanja prihaja zaradi delitve nalog znotraj enote, kjer so poleg vodje izpostav zaposleni še svetovalci za posamezno dejavnost in/ali organizatorji in so naloge odvisne od razporeditve na mikro ravni.

Glede na frekvenčno razporeditev odgovorov torej lahko trdimo, da so delovne naloge na JSKD celovite, kar izhaja tudi iz sistema in narave dela. Območne izpostave so namreč obravnavane kot samostojne produkcijske enote za izvedbo območnega in dodatnega programa za potrebe lokalnih skupnosti.

Tabela 6.3: Ocena celovitosti dela glede na število zaposlenih v enoti

V enoti, kjer delam je	Odgovor	Število (N)	Delež (%)
en zaposlen	s trditvijo se sploh ne strinjam	0	0,0
	s trditvijo se delno strinjam	0	0,0
	s trditvijo se v večini strinjam	3	11,1
	s trditvijo se povsem strinjam	24	88,9
	Skupaj	27	100,0
več zaposlenih	s trditvijo se sploh ne strinjam	2	5,1
	s trditvijo se delno strinjam	1	2,6
	s trditvijo se v večini strinjam	8	20,5
	s trditvijo se povsem strinjam	28	71,8
	Skupaj	39	100,0

Za potrditev H1 smo preverjali še odnos vprašanih do raznolikosti dela v organizaciji. Anketirani so se – ne glede na število zaposlenih v enoti – strinjali, da njihovo *delo obsega raznolike dejavnosti, ki zahtevajo številne sposobnosti in spretnosti*. S slednjo trditvijo so se povsem (odgovor 4) ali v večini (odgovor 3) strinjali prav vsi zaposleni, 100 % anketiranih. Zaradi zelo enotnih odgovorov smo si odnos do raznolikosti dela pogledali bolj natančno in

zaposlene prosili, da se opredelijo, ali je njihovo delo dovolj raznoliko, premalo ali mogoče celo preveč zaradi širokega nabora zelo različnih nalog (glej tabelo 6.4).

Tudi tokrat se pokaže razlika med enotami glede na število zaposlenih – v enotah z enim zaposlenim jih 88,9 % meni, da je njihovo delo dovolj raznoliko in zanimivo, da si torej na tem področju ne želijo bistvenih posegov. Enako meni 76,9 % njihovih sodelavcev na enotah z več zaposlenimi.

Zanimivo je, da imamo minimalne odklone tako v eno kot drugo stran – torej zaposlene, ki menijo, da je njihovo delo premalo oz. preveč raznoliko. Odklon je manjši na enotah z enim zaposlenim, kar pripisujemo dejstvu, da si delo v veliki meri razporejajo sami in da je tudi nabor dodatnih nalog, poleg obveznega programa, izbira posameznika. Menimo, da sta ta nedefiniranost in tudi nejasno vrednotenje in stimuliranje dela, ki sicer sproža zadovoljstvo pri oceni samostojnosti, raznolikosti, zanimivosti in celovitosti dodatnega dela, eden od razlogov za nezadovoljstvo, ki smo ga v nadaljevanju zasledili pri trditvah o komunikaciji in nagrajevanju. Zaradi pomembnosti te ugotovitve, smo si odgovore pogledali podrobneje – najprej glede na število zaposlenih po posameznih enotah, potem pa še glede na stopnjo izobrazbe.

Frekvenčna porazdelitev na enotah z več zaposlenimi kaže, da jih 12,8 % pravi, da je delo premalo raznoliko, 10,3 % pa, da je delo preveč raznoliko. Tudi tokrat smo razliko pripisali delitvi delovnih nalog znotraj enote, ki je lahko v posameznih primerih nezadovoljiva, kar ima za posledico preobremenitev enih in premajhno obremenitev drugih delavcev.

Tabela 6.4: Ocena raznolikosti dela glede na število zaposlenih v enoti

V enoti, kjer delam je	Odgovor	Število (N)	Delež (%)
en zaposlen	pri delu bi želel več raznolikosti	2	7,4
	moje delo je dovolj raznoliko in zanimivo	24	88,9
	pri delu bi želel manj raznolikosti	1	3,7
	Skupaj	27	100,0
več zaposlenih	pri delu bi želel več raznolikosti	5	12,8
	moje delo je dovolj raznoliko in zanimivo	30	76,9
	pri delu bi želel manj raznolikosti	4	10,3
	Skupaj	39	100,0

Analiza glede na izobrazbeno strukturo je pokazala (kot je razvidno v spodnji tabeli 6.5), da delež tistih, ki menijo, da je njihovo delo dovolj raznoliko in zanimivo, upada glede na višino izobrazbe (za okrog 10 % na vsako stopnjo izobrazbe) in da s stopnjo izobrazbe narašča interes po večji raznolikosti dela. Rezultat niti ni presenetljiv, saj nakazuje željo višje izobraženih po optimalnem izkoriščanju njihovih potencialov. Naloga vodstva je torej zastaviti stimulative

cilje, ki zmorejo zasledovati inovativnost, preseganje standardov in samoiniciativnost ter njihovo doseganje ustrezno nagrajevati.

Tabela 6.5: Ocena raznolikosti dela glede na stopnjo izobrazbe

Stopnja izobrazbe	Odgovor	Število (N)	Delež (%)
srednja šola	pri delu bi želel več raznolikosti	0	0,0
	moje delo je dovolj raznoliko in zanimivo	12	92,3
	pri delu bi želel manj raznolikosti	1	7,7
	Skupaj	13	100,0
višja šola	pri delu bi želel več raznolikosti	3	11,5
	moje delo je dovolj raznoliko in zanimivo	22	84,6
	pri delu bi želel manj raznolikosti	1	3,8
	Skupaj	26	100,0
visoka šola in več	pri delu bi želel več raznolikosti	4	14,8
	moje delo je dovolj raznoliko in zanimivo	20	74,1
	pri delu bi želel manj raznolikosti	3	11,1
	Skupaj	27	100,0

Ugotovitve:

Na podlagi analize obeh vprašalnikov (VPR 1 in VPR 2) *1. hipotezo (H1): Delo na JSKD je celovito, zanimivo in raznoliko* sprejmemo. Pri tem smo ugotovili, da je za zadovoljstvo vseh zaposlenih, ki je sicer na tem področju izredno visoko, treba več pozornosti nameniti ustreznemu razporejanju delovnih nalog znotraj enot, ki imajo več zaposlenih, in tako zagotoviti še bolj enakomerno raznolikost delovnih nalog ter posledično povečati zadovoljstvo z delom.

V drugem delu analize ZNAČILNOSTI DELA na JSKD smo preverjali *2. hipotezo (H2): Delovni cilji na JSKD so jasni in omogočajo samostojnost pri delu ter optimalen izkoristek potencialov zaposlenih*.

Ker gre za kompleksno hipotezo, ki se ukvarja predvsem z ustreznostjo programskih ciljev in njihovim vplivom na zadovoljstvo pri delu, smo H2 obravnavali parcialno, po sklopih.

S trditvijo *Pri delu sem dovolj samostojen/samostojna* se povsem strinja več kot polovica vprašanih – 53,0 %, dodatnih 31,85 % pa se s tem v večini strinja. 13,6 % vprašanih se strinja samo delno, 1,5 % (en zaposlen) pa se s trditvijo sploh ne strinja.

Po pričakovanjih več samostojnosti pri delu čutijo zaposleni, ki so na enoti sami, med njimi se jih z zgornjo trditvijo popolnoma strinja kar 74,1 %, 22,2 % se jih strinja v večini in en zaposlen (3, 7 %) pravi, da se strinja samo delno. Zaposleni, ki delajo sami, so torej največkrat izbrali odgovor 4 – *s trditvijo se povsem strinjam*.

S samostojnostjo so nekoliko manj zadovoljni zaposleni v enotah z več zaposlenimi: 38,5 % se jih povsem strinja, da so pri delu dovolj samostojni, enak odstotek se jih v večini strinja, 20,5 % se jih delno strinja, 1 zaposlen (2,6 %) pa se s tem sploh ne strinja.

Menimo, da je pri delu v skupini samostojnost nekoliko slabše ocenjena predvsem zaradi delitve nalog in neposrednih nadrejenih, ki so v enotah z več zaposlenimi, vendar za to nalogo niso usposobljeni.

V nadaljevanju smo se ukvarjali s trditvijo *Delo mi omogoča, da svoje znanje in izkušnje optimalno izkoristim*, ki je preverjala zadnji del H2. S to trditvijo se popolnoma strinja 39,4 % vprašanih, 40,9 % se s trditvijo v večini strinja, 19,7 % pa se strinja samo delno (glej tabelo 6.6). Frekvenčna porazdelitev torej pokaže nekoliko slabše rezultate kot prejšnja trditev o samostojnosti, še vedno pa je na pozitivnem delu lestvice dobre tri četrtine vprašanih. Postavlja se torej vprašanje, kdo so tisti zaposleni, ki jim delo ne nudi dovolj izziva, da bi popolnoma uporabili svoje znanje in izkušnje.

Analiza v nadaljevanju pokaže, da so tudi tokrat za malenkost z oblikovanjem dela bolj zadovoljni tisti, ki na izpostavi delajo sami: največ izmed njih je izbralo odgovor 4 – *s trditvijo se popolnoma strinjam*, tako jih meni dobra polovica, 52,9 %, nadaljnjih 29,65 % se s trditvijo v večini strinja, 18,5 % pa se jih strinja le delno. Tisti, ki delajo v enoti z več zaposlenimi, so se v večini odločili za odgovor 3 – *s trditvijo se v večini strinjam*, tako meni 48,7 %, 30,8 % se s trditvijo povsem strinja, 20,5 % pa samo delno.

Ker gre za pomembno vprašanje pri oblikovanju dela, smo to trditev preverili še glede na delovno dobo in izobrazbo. Rezultati pokažejo, da so najbolj nezadovoljni tisti zaposleni, ki imajo od 5 do 10 let delovne dobe (nihče se ne strinja popolnoma, 55,6 % se jih s trditvijo strinja v večini, 44,4 % se jih strinja samo delno) in višjo izobrazbo in več (v tem razredu se jih najmanj povsem strinja in največ se jih strinja samo delno). Glede na te rezultate je treba pri oblikovanju dela največ pozornosti posvetiti mlademu, izobraženemu kadru, ki v trenutnih delovnih procesih ne uresničuje vseh svojih potencialov.

Tabela 6.6: Ocena optimalnosti izkoriščenega znanja in izkušenj glede na število zaposlenih v enoti

V enoti, kjer delam je	Odgovor	Število (N)	Delež (%)
en zaposlen	s trditvijo se sploh ne strinjam	0	0,0
	s trditvijo se delno strinjam	5	18,5
	s trditvijo se v večini strinjam	8	29,6
	s trditvijo se povsem strinjam	14	51,9
	Skupaj	27	100,0
več zaposlenih	s trditvijo se sploh ne strinjam	0	0,0
	s trditvijo se delno strinjam	8	20,5
	s trditvijo se v večini strinjam	19	48,7
	s trditvijo se povsem strinjam	12	30,8
	Skupaj	39	100,0

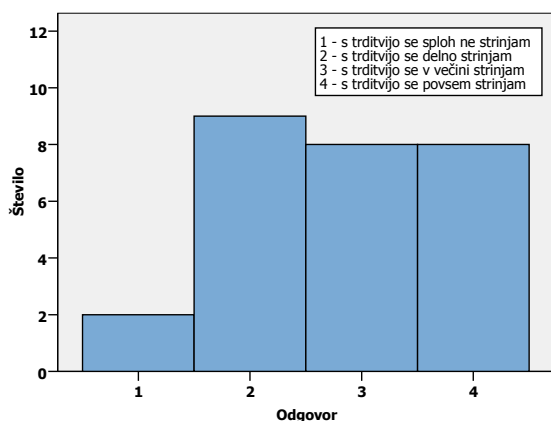
Ob koncu analize H2 smo se posvetili še njenemu bistvenemu delu – programskim in poslovnim ciljem preučevane organizacije. Jasni, stimulatивно zastavljeni in dosegljivi cilji in ustrezen potek delovnih nalog so ključni za ustrezno oblikovanje dela. Zato smo najprej preverili, kaj o ciljih na splošno menijo zaposleni na JSKD.

Tri spodaj navedene trditve, ki opredeljujejo jasnost delovnih nalog in ciljev v organizaciji, smo v programu Transform združili (zanesljivost, kompatibilnost smo preverili s testom Crombach alpha, ki je v tem primeru 0,851 – visoka stopnja povezanosti), hkrati smo preverjali, ali se odnos vprašanih do te trditve spreminja glede na število zaposlenih v enoti:

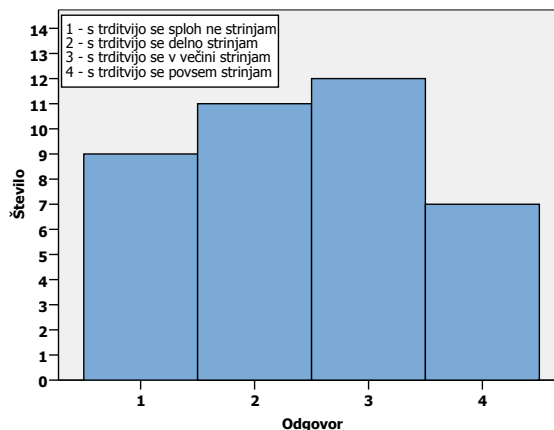
1. Kvalitativni (kakovostni) cilji dela so jasno v naprej določeni, natančni, merljivi, dosegljivi in stimulatívni.
2. Kvantitativni (številčni) cilji dela so jasno v naprej določeni, natančni, merljivi, dosegljivi in stimulatívni.
3. Potek delovnih nalog je jasno opredeljen in vem, kaj se od mene pričakuje.

Frekvenčna porazdelitev pri združeni spremenljivki pokaže slabše rezultate v primerjavi z dosedanjo analizo, saj se pomemben odstotek vprašanih s trditvijo sploh ne strinja. Med tistimi, ki delajo na enoti sami, je takih 7,4 % (delno se jih strinja 33,3 %, v večini 29,6 % in prav toliko se jih popolnoma strinja); kjer je zaposlenih več, pa jih tako meni skoraj četrtina – 23,1 %, 28,2 % se jih samo delno strinja, 30,8 % v večini strinja in 17,9 % se jih popolnoma strinja. Rezultate in razlike med enotami z enim/več zaposlenimi lepo prikazujeta spodnja grafa (Graf 6.1 in 6.2):

Graf 6.1: Odnos do ciljev v organizaciji z enim zaposlenim



Graf 6.2: Odnos do ciljev v organizaciji z več zaposlenimi



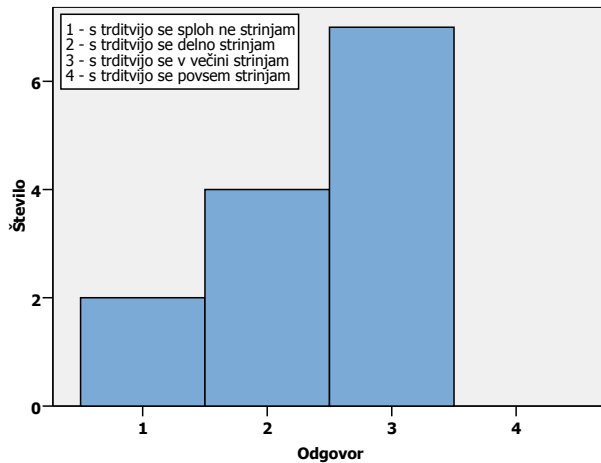
V nadaljevanju bomo posebej pogledali, kaj vprašani menijo o kvantitativnih in kvalitativnih ciljih in kako se mnenja razlikujejo glede na število zaposlenih v enoti in glede na izobrazbo.

KVALITATIVNI CILJI:

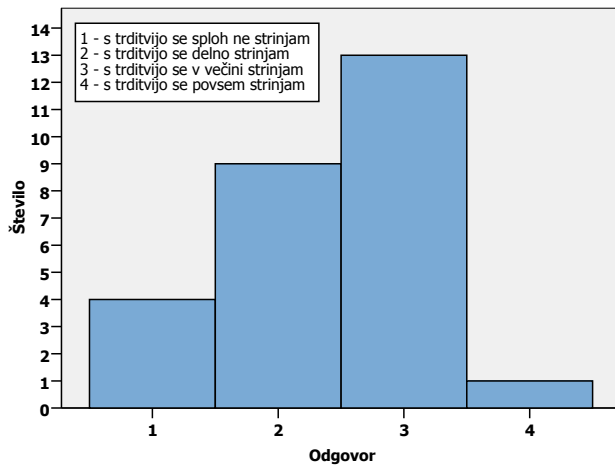
S kvalitativnimi cilji (*Kvalitativni (kakovostni) cilji dela so jasno v naprej določeni, natančni, merljivi, dosegljivi in stimulatívni*) – njihovo natančnostjo, merljivostjo, dosegljivostjo in stimulatívnostjo – so tudi tokrat za odtenek bolj zadovoljni tisti, ki na izpostavi delajo sami. Na pozitivnem delu lestvice (s trditvijo se v večini oz. povsem strinjam) se nahaja 51,8 % odgovorov. Na enotah z več zaposlenimi je odgovorov na pozitivnem delu lestvice 38,4 %, med njimi je tudi več popolnoma nezadovoljnih – s trditvijo se jih sploh ne strinja 25,6 %. V enotah z enim zaposlenim se jih s trditvijo sploh ne strinja 14,8 % vprašanih.

Kot kaže izobrazbeni prerez (glej spodnje grafe 6.3, 6.4, 6.5), so s kvalitativnimi cilji najbolj zadovoljni zaposleni z visoko izobrazbo, saj se s trditvijo v večini oz. popolnoma strinja 51,8 % vprašanih v tej izobrazbeni strukturi, sledijo tisti s srednjo šolo, največ nezadovoljstva pa so pokazali zaposleni z višjo šolo, saj se jih s trditvijo popolnoma ali v večini strinja 30,8 %.

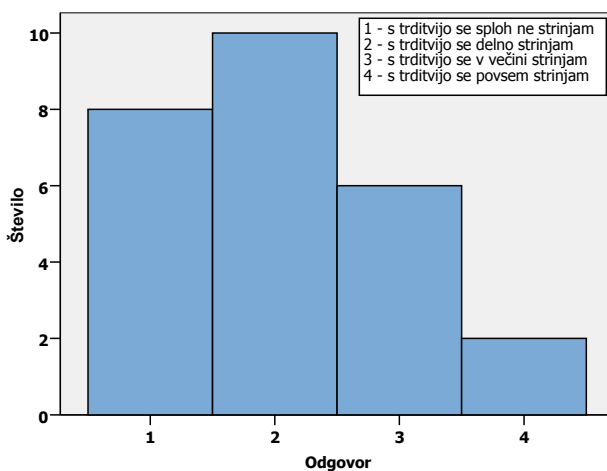
Graf 6.3: Odnos do kvalitativnih ciljev med zaposlenimi s srednješolsko izobrazbo



Graf 6.4: Odnos do kvalitativnih ciljev med zaposlenimi z višješolsko izobrazbo



Graf 6.5: Odnos do kvalitativnih ciljev med zaposlenimi z visoko šolo ali več



KVANTITATIVNI CILJI:

Splošno zadovoljstvo s kvantitativni cilji je samo malenkost večje kot s kvalitativnimi cilji: 6,1% se s trditvijo *Kvantitativni (številčni) cilji dela so jasno v naprej določeni, natančni,*

merljivi, dosegljivi in stimulatívni povsem strinja, 49,9 % se v večini strinja, 39,4 % se delno strinja in 13,6 % se s trditvijo sploh ne strinja.

Tudi kvantitativni cilji so očitno nekoliko bolj pisani na kožo zaposlenim v enotah z enim zaposlenim (glej tabelo 6.7), 59,3 % se s trditvijo strinja povsem ali v večini. Takih je v enotah z več zaposlenimi dobrih 20 % manj. Enako kot pri kvalitativnih ciljih tudi tukaj frekvenčna porazdelitev pokaže, da se s trditvijo bolj strinjajo zaposleni z najvišjo stopnjo izobrazbe.

Tabela 6.7: Odnos do kvantitativnih ciljev dela glede na število zaposlenih v enoti

V enoti, kjer delam je	Odgovor	Število (N)	Delež (%)
en zaposlen	s trditvijo se sploh ne strinjam	2	7,4
	s trditvijo se delno strinjam	9	33,3
	s trditvijo se v večini strinjam	14	51,9
	s trditvijo se povsem strinjam	2	7,4
	Skupaj	27	100,0
več zaposlenih	s trditvijo se sploh ne strinjam	7	17,9
	s trditvijo se delno strinjam	17	43,6
	s trditvijo se v večini strinjam	13	33,3
	s trditvijo se povsem strinjam	2	5,1
	Skupaj	39	100,0

V sklopu ocenjevanja značilnosti dela na JSKD smo pozornost namenili tudi obsegu dela.

Zaposlene smo prosili, naj se opredelijo med tremi možnostmi:

1. Moje delo je obsežno, vendar ga obvladujem.
2. Obseg mojega dela je prevelik.
3. Obseg mojega dela je premajhen.

Analiza pokaže, da večina vprašanih meni, da je njihovo delo obsežno, vendar ga obvladujejo – 66,7 %, kar 31,8 % pa pravi, da je njihovo delo preobsežno. Natančnejši pregled pove, da so z obsegom dela preobremenjeni predvsem tisti, ki delajo sami – 44,4 % vodij območnih izpostav, ki so v enoti sami, torej meni, da imajo preveč dela in ga ne obvladujejo (glej tabelo 6.8).

Tabela 6.8: Obseg dela glede na število zaposlenih v enoti

V enoti, kjer delam je	Odgovor	Število (N)	Delež (%)
en zaposlen	moje delo je obsežno, vendar ga obvladujem	15	55,6
	obseg mojega dela je prevelik	12	44,4
	obseg mojega dela je premajhen	0	0,0
	Skupaj	27	100,0
več zaposlenih	moje delo je obsežno, vendar ga obvladujem	29	74,4
	obseg mojega dela je prevelik	9	23,1
	obseg mojega dela je premajhen	1	2,6
	Skupaj	39	100,0

UGOTOVITVE:

- Zaposleni občutijo pri delu visoko stopnjo samostojnosti, kar je še posebej izraženo na območnih izpostavah z enim zaposlenim in takih izpostav je v preučevani organizaciji kar 44. Menimo, da je pri tako samostojnem in teritorialno izoliranem delu treba posvečati posebno pozornost negovanju organizacijske kulture in krepitvi občutka organizacijske pripadnosti. Poleg tega je nujno izredno skrb posvetiti organizacijskemu komuniciranju tako v vertikalni kot v horizontalni smeri (temu je namenjen poseben del vprašalnika VPR 2).
- Pozornost pri oblikovanju dela je treba usmeriti (tudi) na mlajši in visoko izobražen kader, ki po rezultatih sodeč ni povsem zadovoljen z možnostjo izkoriščanja lastnega potenciala. Dolgoročno »beg možganov« iz organizacije pomeni eno ključnih nevarnosti za uspešno delo in obstoj.
- Zadovoljstvo s kvalitativnimi cilji je izredno nizko, več kot polovica se s trditvijo, da so cilji jasni, dosegljivi in motivirajoči ne strinja, od tega 21,2 % sploh ne. Večina nezadovoljnih je v enotah z več zaposlenimi, ki niso višješolsko izobraženi. Glede na to, da so organizacijski in v ožjem pogledu programski cilji v principu zastavljeni enako za celotno organizacijo, bi veljalo vpeljati natančnejšo diferenciacijo glede na velikost izpostave in število zaposlenih ter v splošnem postaviti atraktivnejše in definirane cilje. Iz preverjanja poslovnih in programskih poročil za zadnjih 5 let je razvidno, da vodstvena struktura za območne izpostave preverja večinoma doseganje s številčnimi parametri zastavljenih ciljev (število izvedenih prireditev in izobraževanj, število obiskovalcev na prireditvah, število udeležencev na izobraževanjih ... Poročila se izvajajo preko programa Excel, ki praktično onemogoča oceno kvalitete programov, je pa zato oblika poročil obvladljiva in praktična). Ocenjujemo, da bi bilo smiselno uvesti vrednotenje kvalitativnih ciljev, ki jih zaposleni dosegajo na svojem področju (npr. obuditev posamezne dejavnosti, vključevanje otrok in mladih ali drugih depriviligiranih skupin, mednarodno sodelovanje, izredni projekti širšega pomena ...). Vse to bi (skupaj z ustreznim nagrajevanjem za presežke) prispevalo k dvigu kvalitete dela.
- Zadovoljstvo s kvantitativnimi cilji je sicer malenkost višje kot s kvalitativnimi (menimo, da predvsem zato, ker so lažje merljivi), vendar bistvenih razlik ni. Tudi v tem primeru so bolj nezadovoljni zaposleni, ki nimajo višješolske izobrazbe in delajo v enotah z več zaposlenimi. Pri oblikovanju dela zato predlagamo natančnejšo opredelitev ciljev, ki bodo motivirali zaposlene za njihovo doseganje. Poleg tega menimo, da bi bilo smiselno vodje večjih območnih izpostav, kjer je več zaposlenih (še producenti in/ali administracija) dodatno izobraziti glede timskega dela in delitve dela zaradi večjega zadovoljstva vseh zaposlenih in optimalnega izkoriščanja potencialov.
- Poleg navedenega se 70 % vprašanih strinja, da so delovne naloge jasno opredeljene in se ve, kaj se od zaposlenih pričakuje. To pomeni, da težava ni v delovnih nalogah, ampak v postavitvi jasnih, merljivih ciljev. Ve se torej, kako se dela, ni pa vedno jasno, zakaj (s kakšnim namenom oz. ciljem) se tako dela.
- Pri oblikovanju dela je treba opredeliti obseg delovnih nalog za posamezna delovna mesta glede na merljive parametre (št. uporabnikov storitev glede na enoto, št. lokalnih skupnosti glede na enoto ...), saj so nekatere skupine zaposlenih preobremenjene, drugi pa ne izkoriščajo svojih potencialov.

Na podlagi navedenih ugotovitev pri preverjanju drugega sklopa trditev o značilnostih dela, 2. hipotezo (H2): *Delovni cilji na JSKD so jasni in omogočajo samostojnost pri delu ter optimalen izkoristek potencialov zaposlenih* – zavrnamo.

6.3.3 Komuniciranje (obveščeno) v organizaciji

V drugem delu vprašalnika VPR 2 smo raziskali mnenje zaposlenih o obveščeni o dogodkih v podjetju ter soodločanju pri delu in poslovanju.

V tem delu vprašalnika smo se intenzivno ukvarjali s komunikacijo in obveščeno v organizaciji, saj to predstavlja velik in – kot se je izkazalo na podlagi VPR 1 – v veliki meri nerešen izziv v primeru dislociranih enot JSKD. V drugem delu smo z VPR 2 tako odkrivali pretok informacij med ravnmi in znotraj ravni JSKD najprej s 15 trditvami, za katere so vprašani določili stopnjo strinjanja:

1. *s trditvijo se sploh ne strinjam*
2. *s trditvijo se delno strinjam*
3. *s trditvijo se v večini strinjam*
4. *s trditvijo se povsem strinjam*

V nadaljevanju podajamo analizo relevantnih rezultatov za oblikovanje dela. Pred tem bi želeli potegniti še vzporednico z raziskavo SiOK (Slovenska organizacijska klima), raziskovanjem in spremljanjem organizacijske klime v Sloveniji, ki jo pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije izvajajo svetovalna podjetja od leta 2001. Vodilna ideja projekta je *primerjalno raziskovanje in spremljanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih z namenom povečanja zavedanja o pomenu klime in zavedanja o pomenu ustreznih metod za njen razvoj* (2004: 3).

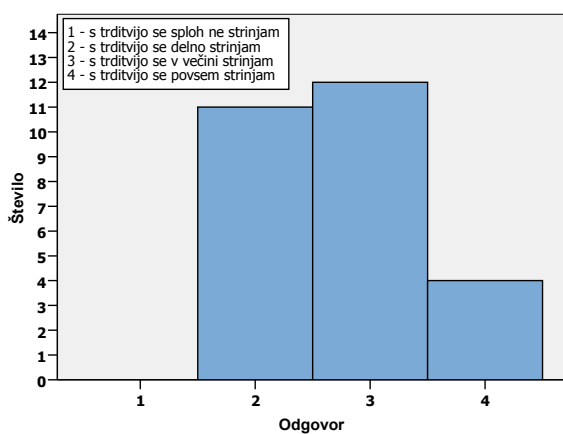
Njihov vprašalnik meri naslednje dimenzije klime: organiziranost, strokovno usposobljenost, odnos do kakovosti, nagrajevanje, **notranje komuniciranje in informiranje**, notranje odnose, vodenje, pripadnost organizaciji, poznavanje poslanstva, vizije ter ciljev, motivacijo in zavzetost, razvoj kariere, inovativnost. Čeprav gre za stanje v gospodarstvu in je popoln enačaj z javnimi ustanovami vprašljiv (predvsem glede kariernih možnosti, inovativnosti ...) pa menimo, da vzporednice glede komunikacije lahko potegnemo.

Raziskava SiOK kaže, da notranje komuniciranje in informiranje v celoti že spada k slabše ocenjenim kategorijam – zaposleni v 50 večjih slovenskih podjetjih so v letu 2002 na lestvici od 1 do 5 to kategorijo ocenili s 3,02. Ocena pomeni, da je komunikacija kar sproščena in relativno razumljiva, je pa premalo in **predvsem primanjkuje informacij, kaj se dogaja v drugih organizacijskih enotah** (Kunšek, 2003: 20). Gre za podatek, ki se – kot je razvidno v nadaljevanju – popolnoma ujema z rezultati VPR 2.

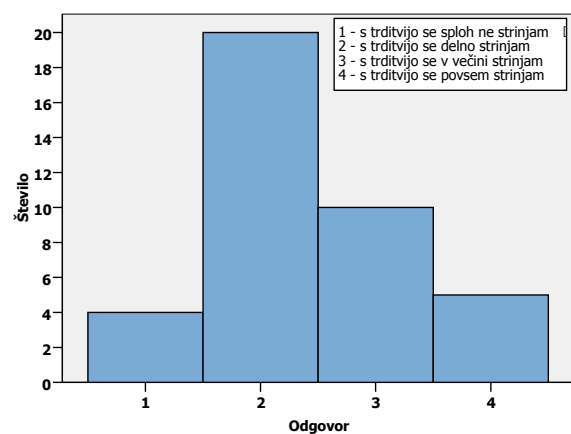
Prva trditev o komunikaciji v VPR 2 raziskuje splošen občutek glede pretoka informacij in povezanosti med zaposlenimi, ki vlada v preučevani organizaciji.

- *Komunikacija na JSKD je dobra in sproščena* (13,6 % se povsem strinja, 33,3 % se v večini strinja, 47,0 % se delno strinja, 6,1 % se sploh ne strinja). Analiza glede na število zaposlenih v enoti pokaže (glej grafa 6.6 in 6.7), da se s trditvijo bolj strinjajo tisti, ki na enoti delajo sami, na pozitivnem delu lestvice (odgovora 3 in 4) se nahaja več kot polovica odgovorov – 59,2 %. V enotah z več zaposlenimi je takšnih le 38,4 %, več kot 10 % se jih s trditvijo sploh ne strinja. Rezultat je vsekakor zanimiv, saj smo predpostavljali, da je komunikacija lažja in bolj učinkovita za zaposlene v enotah z več zaposlenimi.

Graf 6.6: Odnos do komunikacije v enoti z enim zaposlenim



Graf 6.7: Odnos do komunikacije v enoti z več zaposlenimi



Naslednje štiri spodaj navedene trditve, ki opredeljujejo predvsem poznavanje dela in poslovanja v celotni organizaciji, smo v programu Transform združili (zanesljivost in kompatibilnost smo preverili s testom Crombach alpha, ki je v tem primeru 0,819 – visoka stopnja povezanosti), hkrati smo preverjali, ali se odnos vprašanih do te trditve spreminja glede na število zaposlenih v enoti:

1. odločitvah vodstva sem pravočasno obveščen/a (10,6 % se sploh ne strinja, 34,8 % se delno strinja, 30,3 % se v večini strinja, 24,2 % se povsem strinja).
2. Informacij o poslovanju organizacije je dovolj (16,7 % se sploh ne strinja, 42,4 % se delno strinja, 27,3 % se v večini strinja, 13,6 % se povsem strinja).
3. O dogajanju, povezanem z delom v drugih enotah (območnih izpostavah in na sedežu), sem dovolj dobro obveščen/a (22,7 % se sploh ne strinja, 50,0 % se delno strinja, 22,7 % se v večini strinja, 4,5 % se povsem strinja).
4. Imam jasno sliko o tem, kako poteka delo v celotni organizaciji (16,7 % se sploh ne strinja, 22,7 % se delno strinja, 39,4 % se v večini strinja, 21,2 % se povsem strinja).

Analiza spodnjega grafa (glej graf 6.8 nam potrjuje informacije, ki smo jih pridobili pri prvi trditvi o komunikaciji – z združeno trditvijo o obveščeniosti o dogodkih v organizaciji se sploh ne strinja kar 21,2 % vprašanih, 36,4 % se jih strinja samo delno, 30,3 % jih pritrjuje v večini, 12,1 % pa se popolnoma strinja s trditvijo.

Več kot polovica vprašanih se torej nahaja na negativnem delu lestvice (odgovora 1 in 2). Za oblikovanje dela v organizaciji to pomeni velik izziv. Odpraviti informacijske blokade in omogočiti zaposlenim jasno sliko o delovanju organizacije kot celote je zahtevna naloga, njen uspeh pa lahko bistveno pripomore k motiviranosti za delo in splošnemu zadovoljstvu. Vzpostavitev uravnoveženega sistema ustreznih interakcij med delovnimi mesti in med ravnmi v organizaciji bo torej del oblikovanja dela v zadnjem poglavju.

Graf 6.8: Obvešččenost o dogajanju v organizaciji kot celoti

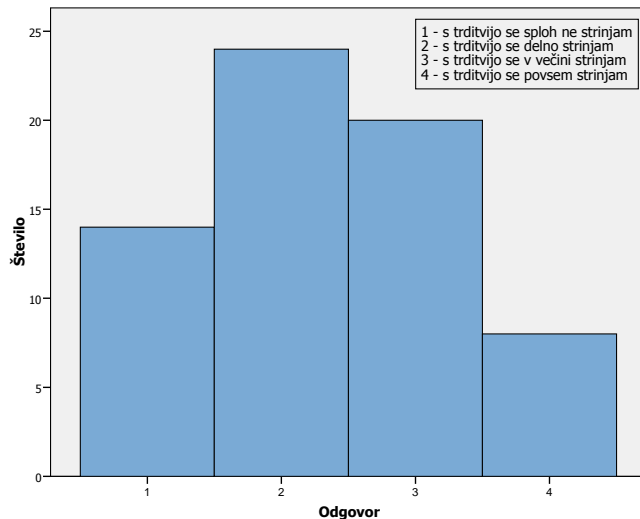


Tabela 6.9: Obvešččenost o dogajanju v organizaciji glede na število zaposlenih

V enoti, kjer delam je	Odgovor	Število (N)	Delež (%)
en zaposlen	s trditvijo se sploh ne strinjam	3	11,1
	s trditvijo se delno strinjam	9	33,3
	s trditvijo se v večini strinjam	14	51,9
	s trditvijo se povsem strinjam	1	3,7
	Skupaj	27	100,0
več zaposlenih	s trditvijo se sploh ne strinjam	11	28,2
	s trditvijo se delno strinjam	15	38,5
	s trditvijo se v večini strinjam	6	15,4
	s trditvijo se povsem strinjam	7	17,9
	Skupaj	39	100,0

OSEBNO KOMUNICIRANJE

Osebno komuniciranje med zaposlenimi je v organizaciji z dislociranimi enotami obravnavano kot privilegij, ki je nekaterim dostopen relativno redko. Z dvema trditvima smo preverjali, kaj o tem menijo zaposleni na JSKD.

- *Možnosti za osebno komuniciranje med zaposlenimi je dovolj* (6,1 % se sploh ne strinja, 43,9 % se delno strinja, 30,3 % se v večini strinja, 19,7 % se povsem strinja). V obeh primerih, tako v enotah z enim kot z več zaposlenimi, je bilo največ odgovorov 2 – s trditvijo se delno strinjam. Kljub temu minimalne razlike obstajajo, v enoti z enim

zaposlenim je na negativnem delu lestvice 59,3 % odgovorov, v enotah z več zaposlenimi pa 43,6 %. Tudi glede osebne komunikacije je torej polovica vprašanih relativno nezadovoljnih, zato smo več osebnih kontaktov vnesli v oblikovanje dela v nadaljevanju.

- *Uvedba letnih osebnih razgovorov z direktorjem je obojestransko koristna* (3,0 % se sploh ne strinja, 15,2 % se delno strinja, 25,8 % se v večini strinja, 56,1 % se povsem strinja). Pri tej trditvi nas je zanimalo, kako na odgovore vpliva stopnja izobrazbe. Ugotovili smo, da se letni razgovori z direktorjem zdijo bolj pomembni zaposlenim z visoko izobrazbo. Na pozitivnem delu lestvice (odgovori 3 in 4) je pri srednješolski izobrazbi 51,5 % odgovorov, pri visoki šoli 84,6 % odgovorov in pri višješolski izobrazbi in več kar 88,9 %. Letni osebni razgovor z direktorjem je torej stimulativen za vse zaposlene, več pomena mu pripisujejo bolj izobraženi kadri. JSKD je letne razgovore ukinit, ker predstavljajo veliko časovno obremenitev za direktorja (preko 100 razgovorov). Menimo, da predstavljajo pomemben motivacijski faktor in predlagamo ponovno uvedbo namenskih letnih srečanj na osebni ravni med direktorjem in zaposlenimi – predvsem z namenom usklajevanja osebnih ciljev zaposlenih in ciljev organizacije.

Ker se je skozi analizo VPR 1 in analizo stanja na JSKD izkazalo, da sta komunikacija in pretok informacij najbolj problematičen del v organizacijski strukturi, ki velikokrat delujeta demotivirajoče in celo blokirata delovne procese, je bil tej temi posvečen še poseben sklop trditev, ki je preverjal pogostost stikov:

Lestvica:

1. *nimam poslovnih stikov*
2. *imam premalo poslovnih stikov*
3. *imam ravno prav poslovnih stikov*
4. *imam preveč poslovnih stikov*

V kolikšni meri imate poslovne stike:

- *s svetovalci na sedežu JSKD* (7,6 % nimam poslovnih stikov; 28,8 % imam premalo poslovnih stikov; 60,6 % imam ravno prav poslovnih stikov; 3,0 % imam preveč poslovnih stikov);
- *z vodjo vaše medobmočne koordinacije* (7,6 % nimam poslovnih stikov; 31,8 % imam premalo poslovnih stikov; 54,5 % imam ravno prav poslovnih stikov; 6,1 % imam preveč poslovnih stikov);
- *z zaposlenimi na območnih izpostavah znotraj vašega medobmočja* (4,5 % nimam poslovnih stikov; 25,8 % imam premalo poslovnih stikov; 65,2 % imam ravno prav poslovnih stikov; 4,5 % imam preveč poslovnih stikov);
- *z zaposlenimi na drugih območnih izpostavah* (12,1 % nimam poslovnih stikov; 59,1 % imam premalo poslovnih stikov; 27,3 % imam ravno prav poslovnih stikov; 1,5 % imam preveč poslovnih stikov).

Analiza tega sklopa potrjuje, da so težave tako pri horizontalnem kot pri vertikalnem komuniciranju, kar je nakazal že prvi sklop vprašanj o komunikaciji in obveščeniosti.

Pet zgoraj navedenih trditev smo v programu Transform združili (zanesljivost in kompatibilnost smo preverili s testom Crombach alpha, ki je v tem primeru 0,650), hkrati smo preverjali, ali se odnos vprašanih do te trditve spreminja glede na število zaposlenih v enoti.

Tudi tokrat smo ugotovili, da so s stiki med zaposlenimi za odtenek bolj zadovoljni zaposleni, ki delajo sami na območni izpostavi, sicer pa med njimi ni bistvene razlike – 59,3 % odgovorov je na pozitivnem delu lestvice pri zaposlenih, ki delajo sami; kjer je več zaposlenih, je takih 53,8 %. Ker smo tukaj merili stike na vseh ravneh v organizaciji, se bomo v nadaljevanju posvetili natančnejšemu pregledu ločeno po vertikalni in horizontalni osi.

Ugotovitve:

VERTIKALNA KOMUNIKACIJA V PREUČEVANI ORGANIZACIJI

Pri vertikalnih stikih med ravnmi organizacije so si odgovori presenetljivo podobni – približno tretjina vprašanih trdi, da ima premalo stikov (ali jih celo sploh nima!) z vodstvom, strokovnimi svetovalci za posamezno dejavnost in z regionalnimi koordinatorji.

- Med svetovalci za posamezne dejavnosti in ostalimi zaposlenimi je dovolj komunikacije (25,8 % se sploh ne strinja, 36,4 % se delno strinja, 28,8 % se v večini strinja, 9,1 % se povsem strinja).
- Med vodjami območnih izpostav in medobmočnimi (regionalnimi) koordinatorji je dovolj komunikacije (7,6 % se sploh ne strinja, 30,3 % se delno strinja, 37,9 % se v večini strinja, 24,2 % se povsem strinja).

HORIZONTALNA KOMUNIKACIJA

Žal so rezultati podobni tudi pri horizontalnem komuniciranju med vodjami izpostav, stanje je izrazito slabo pri komuniciranju med območnimi izpostavami, kjer kar 71,2 % vprašanih meni, da stikov ni dovolj, od tega 12,1 % sploh nima stikov z drugimi izpostavami izven regije.

- Med zaposlenimi na različnih lokacijah (območnih izpostavah in sedežu) je dovolj komunikacije (9,1 % se sploh ne strinja, 47,0 % se delno strinja, 37,9 % se v večini strinja, 6,1 % se povsem strinja).

Rezultati obeh sklopov postavljajo pod vprašaj relativno pozitivne odgovore na trditev *Imam jasno sliko o tem, kako poteka delo v celotni organizaciji*, s katero se strinja 60,6 %. Glede na vse ostale podatke, zbrane v tem sklopu VPR 2, obstaja nevarnost, da je ta »jasna slika« oblikovana na osnovi neformalne komunikacije, ki je velikokrat nepopolna in daje popačene informacije in na pomanjkanju korektnih podatkov iz originalnih virov.

O tem, da bi bilo treba področju komunikacije in obveščanja posvetiti več pozornosti kažejo tudi naslednji rezultati: zaposlene smo vprašali, kako bi spodaj navedeni predlogi vplivali na njihovo zadovoljstvo z delom, na njihovo delovno motivacijo.

Lestvica:

1. *to bi na mojo motivacijo za delo vplivalo negativno*
2. *to na mojo motivacijo za delo ne bi vplivalo*
3. *to bi na mojo motivacijo za delo vplivalo pozitivno*
4. *to bi na mojo motivacijo za delo vplivalo zelo stimulatивно*

- *Izboljšanje tehničnih možnosti za komunikacijo – hiter dostop do interneta, občasne telekonference, nova računalniška oprema (7,6 % to na mojo motivacijo za delo ne bi vplivalo; 50,0 % to bi na mojo motivacijo za delo vplivalo pozitivno; 42,4 % to bi na mojo motivacijo za delo vplivalo zelo stimulatивно).*

Harper (1991) pravi, da računalniki zaradi enostavne uporabe znatno pospešujejo izmenjevanje informacij in komuniciranje. Z raziskavo je ugotovil močno povezanost elektronskega komuniciranja z možnostjo pridobivanja pomembnih informacij.

- *Razširitev poti komuniciranja: interni časopis, uvedba rednih srečanj v okviru regij, več osebnih kontaktov med zaposlenimi ...*

(7,6 % to na mojo motivacijo za delo ne bi vplivalo; 54,5 % to bi na mojo motivacijo za delo vplivalo pozitivno; 37,9 % to bi na mojo motivacijo za delo vplivalo zelo stimulatивно).

- *Uvedba preprostega in učinkovitega komunikacijskega sistema za zbiranje predlogov, mnenj in kritik zaposlenih (12,1 % to na mojo motivacijo za delo ne bi vplivalo; 53,0 % to bi na mojo motivacijo za delo vplivalo pozitivno; 34,8 % to bi na mojo motivacijo za delo vplivalo zelo stimulatивно).*

UGOTOVITVE

- S sistemom organizacijskega komuniciranja so nekoliko bolj zadovoljni tisti, ki v enoti delajo sami.
- Treba je odpraviti informacijske blokade in omogočiti zaposlenim jasno sliko o delovanju organizacije kot celote – ne na podlagi neformalnega, pač pa formalnega komuniciranja.
- *Poskrbeti* je treba za uravnotežen sistem ustreznih interakcij med delovnimi mesti in med ravni v organizaciji.
- Z *osebno* komunikacijo je polovica vprašanih relativno nezadovoljnih, v procesu oblikovanja dela je treba izpostaviti možnosti za intenziviranje osebnih kontaktov.
- *Zaposleni* velik pomen pripisujejo letnemu pogovoru z direktorjem. Predlagamo ponovno uvedbo tega instituta.
- Nujno je poglobiti in intenzivirati komunikacijo na vseh ravneh in v vseh smereh – predvsem od vodstva k zaposlenim.
- Vsi *trije* konkretni predlogi – razširitev poti komuniciranja, poudarek na elektronskem notranjem komuniciranju, uvedba sistema za zbiranje mnenj zaposlenih – za večje zadovoljstvo zaposlenih na področju komunikacije so bili zelo dobro sprejeti, zato bodo vključeni v oblikovanje dela.

SKLEP drugega dela vprašalnika:

3. hipoteza (H3): *Zaposleni na JSKD so kljub delu na različnih lokacijah zadovoljni s komunikacijo med zaposlenimi v organizaciji se na podlagi zgoraj navedenih ugotovitev zavrne.*

6.3.4 Vodenje in odnosi

Z analizo tretjega sklopa trditve VPR 2 bomo iskali razloge za potrditev dveh hipotez:

4. hipoteza (H4): *Nagrajevanje na JSKD je pošteno in transparentno, možnosti napredovanja so jasne.*

5. hipoteza (H5): *Zaposleni na JSKD so zadovoljni z načinom vodenja v organizaciji.*

Nezadovoljstvo glede trditve *plača in druge materialne ugodnosti* iz VPR 1 smo raziskali s tremi bolj podrobnimi trditvami, strinjanje z njimi so zaposleni podali preko štiristopenjske lestvice:

Zaposleni so enakovredno obravnavani(1), nagrajevanje zaposlenih je jasno in transparentno (2), sistem nagrajevanja je spodbuden in pošten (3).

Rezultati kažejo, da se velika večina odgovorov nahaja na negativnem delu lestvice (odgovori 1 in 2):

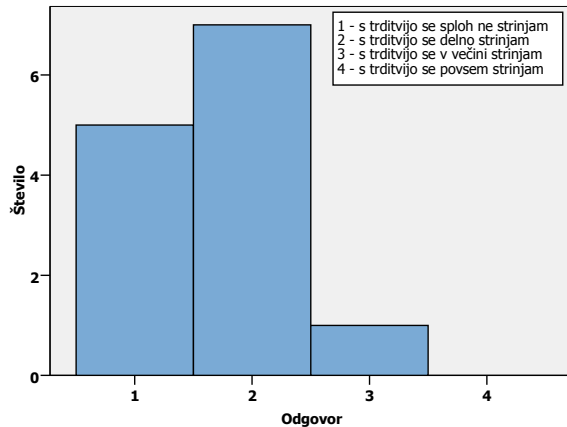
- s trditvijo (1) se ne strinja 27,3 % in samo delno strinja 39,4 % anketiranih;
- z (2) pa se sploh ne strinja kar 39,4 % in delno strinja 45,5 %;
- s (3) se sploh ne strinja 40,9 % in delno strinja 39,4 % zaposlenih, ki so odgovarjali na vprašalnik.

V analizi smo za preverjanje H4 v programu SPSS najprej testirali trditve, ki v VPR 2 ocenjujejo sistem nagrajevanja. Zgoraj navedene trditve smo v programu Transform združili (kompatibilnost smo preverili s testom Crombach alpha, ki je v tem primeru 0,856). Hkrati smo preverjali, ali se odnos vprašanih do te trditve spreminja glede na stopnjo izobrazbe, saj je prav to eden od pomembnejših dejavnikov pri motiviranju zaposlenih.

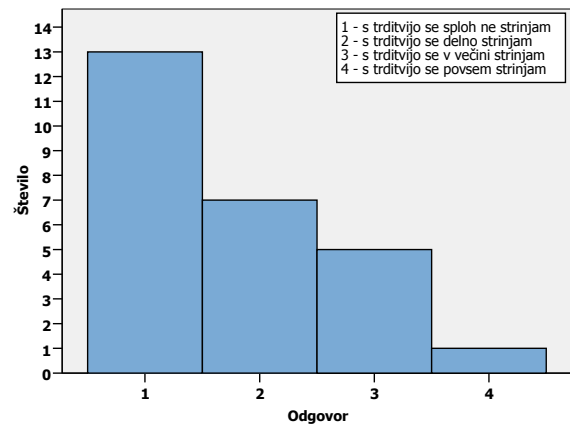
Prva ugotovitev je, da so rezultati bistveno slabši v primerjavi z dosedanjo analizo in da ni razlik med odgovori glede na število zaposlenih v enoti. Največ vprašanih je odgovorilo, da se s sistemom nagrajevanja sploh ne strinja. Takih je skoraj polovica vprašanih – 47,0 %, samo delno se strinja 30,3 %, v večini 16,7 %, povsem pa se strinjajo 4 vprašani, to je 6,1 %.

Prerez po stopnji izobrazbe pokaže (glej grafe 6.18, 6.19, 6.20), da so na tem področju najbolj nezadovoljni zaposleni s srednješolsko izobrazbo (odgovora 1 in 2 – 92,3 %), potem pa nezadovoljstvo z višino izobrazbe rahlo upada, vendar se tudi v najbolj izobraženi skupini alarmantnih 60,3 % s trditvijo ne strinja oz. se strinja samo delno.

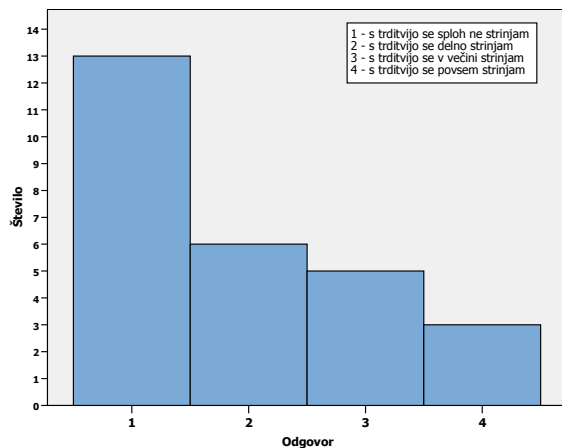
Graf 6.18: Zadovoljstvo s sistemom nagrajevanja med zaposlenimi s srednješolsko izobrazbo



Graf 6.19: Zadovoljstvo s sistemom nagrajevanja med zaposlenimi z višješolsko izobrazbo



Graf 6.20: Zadovoljstvo s sistemom nagrajevanja med zaposlenimi z visoko šolo in več



NEMATERIALNA MOTIVACIJA

V analizi smo za preverjanje H4 v programu SPSS testirali še trditve, ki v VPR 2 ocenjujejo sistem nematerialne motivacije in odnosov v organizaciji. Spodaj navedeni trditvi smo v programu Transform združili (kompatibilnost smo preverili s testom Crombach alpha, ki je v tem primeru 0,648 in dopušča združitve). Hkrati smo preverjali, ali se odnos vprašanih do te trditve spreminja glede na število zaposlenih v enoti:

1. Poleg materialnih spodbud (plača, dodatki za uspešnost) vodstvo uporablja tudi nematerialne spodbude (dopust, možnosti izobraževanja ...).
2. Priznanja za opravljeno delo, pohvale in graje se v organizaciji učinkovito uporabljajo za spodbudo pri delu.

Rezultati odražajo visoko stopnjo nestrinjanja s trditvama – 30,3 % se jih sploh ne strinja, 40,9 % se jih strinja samo delno, 19,7 % se jih strinja v večini in samo 9,1 % vprašanih se s trditvijo povsem strinja. Razlike med odgovori glede na število zaposlenih v enoti so minimalne in jih pri oblikovanju dela ne bomo upoštevali. Analiza trditve z izobrazbeno delitvijo pa tudi kaže, da

imajo vse tri izobrazbene skupine veliko večino odgovorov (nad 70 %) na negativnem delu lestvice:

- srednja šola: s trditvijo se sploh ne strinjam 15,4 %; s trditvijo se delno strinjam 61,5 %; s trditvijo se v večini strinjam 15,4 %; s trditvijo se popolnoma strinjam 7,7 %;
- višja šola: s trditvijo se sploh ne strinjam 42,3 %; s trditvijo se delno strinjam 19,2 %; s trditvijo se v večini strinjam 30,8 %; s trditvijo se popolnoma strinjam 7,7 %;
- visoka šola in več: s trditvijo se sploh ne strinjam 25,9 %; s trditvijo se delno strinjam 51,9 %; s trditvijo se v večini strinjam 11,1 %; s trditvijo se popolnoma strinjam 11,1 %.

MOŽNOSTI NAPREDOVANJA ZNOTRAJ ORGANIZACIJE

Nezadovoljstvo glede zgornje trditve (ki smo ga identificirali v VPR 1) smo raziskali s tremi bolj podrobnimi trditvami: *o možnostih napredovanja so zaposleni seznanjeni (1), pogoji za napredovanje med plačilnimi razredi so jasni in dostopni (2), rezultati mojega dela so jasno in ustrezno ovrednoteni (3).*

Rezultati kažejo, da se z (1) ne strinja kar 33,3 % in samo delno strinja 40,9 %; z (2) se ne strinja 39,4 % in delno strinja 36,4 %; s (3) pa se ne strinja 27,3 % in delno strinja 34,8 % vprašanih. Zaposleni torej s sistemom niso zadovoljni, predvsem ne s poznavanjem možnosti napredovanja.

Ob že sicer – glede na strukturo organizacije – omejenih možnostih napredovanja v organizaciji bi bilo torej smiselno odpraviti nepoznavanje jasnih pravil in možnosti za napredovanje v plačilnih razredih ter med posameznimi ravnmi. Smiselno bi bilo jasno opredeliti tudi pravila in možnosti napredovanja v naziv vodja koordinacije, ki je za vodje območnih izpostav praktično edina možnost napredovanja med delovnimi mesti znotraj organizacije.

V nadaljnji analizi nismo zaznali pomembnejših razlik glede na število zaposlenih v enoti. Pri izobrazbenem prerezu pa se pokaže, da se s trditvijo najmanj strinjajo visoko izobraženi, čeprav so razlike majhne: kadri z visoko šolo imajo 85,1 % odgovorov na negativnem delu lestvice, tisti z višjo šolo in srednjo šolo pa so odgovarjali enako – 69,3 % jih je izbralo odgovor ena ali dva.

V naslednjih trditvah smo med zaposlenimi iskali odgovor na zadovoljstvo z načinom vodenja:

Vodstvo večino časa posveča delu z zaposlenimi.

Odgovori na to trditev kažejo, da zaposleni vsekakor nimajo občutka, da se zaposleni z njihovimi potrebami, pobudami, težavami in mnenji intenzivno ukvarjajo – 30,3 % se s trditvijo sploh ne strinja, 50,0 % se delno strinja, 16,7 % se v večini strinja in 3 % vprašanih se s trditvijo

popolnoma strinja. Razlike med zaposlenimi so minimalne, nekoliko manj so zadovoljni tisti, ki delajo v enotah z več zaposlenimi.

Vodstvo se pred pomembnimi odločitvami posvetuje z zaposlenimi.

Zaposleni na JSKD se ne počutijo udeležene pri iskanju rešitev na pomembna vprašanja, kar potrjujejo rezultati: 34,8 % se jih z zgornjo trditvijo sploh ne strinja, 39,4 % se jih delno strinja, 22,7 % se jih strinja v večini in samo 3 % se popolnoma strinjajo, da se vodstvo zanima za njihovo mnenje, ko gre za pomembne odločitve.

Ugotovitve:

- Vprašani so jasno izrazili mnenje, da s sistemom nagrajevanja niso zadovoljni, zato je na tem področju treba uvesti nekatere spremembe. Predvsem jih motita netransparentnost sistema in nejasnost meril ocenjevanja delovne uspešnosti.
- Sistem napredovanja je za uslužbence v javnem sektorju togo omejen. Zaposleni na JSKD pa predvsem niso zadovoljni z dostopnostjo in poznavanjem sistema napredovanja v organizaciji, na tem področju je kar nekaj manevrskega prostora, ki ga bomo uporabili pri oblikovanju dela.
- Analiza kaže, da zaposleni menijo, da vodstvo nima dovolj posluha in časa za ukvarjanje z njihovimi težavami, mnenji in predlogi. Dejstvo je, da dislocirane enote vplivajo na počasen in tudi nezadosten pretok informacij na JSKD. Glede na rezultate in poznavanje situacije predlagamo, da se poskrbi za ustrezen informacijski sistem, ki bo vsem zaposlenim ponudil več informacij in jih bolj povezal z vodstvom ter prispeval k sodelovanju pri pomembnih odločitvah.

Na podlagi rezultatov analize vprašalnika in zgornjih ugotovitev obe hipotezi

4. hipoteza (H4): Nagrajevanje na JSKD je pošteno in transparentno, možnosti napredovanja so jasne;

5. hipoteza (H5): Zaposleni na JSKD so zadovoljni z načinom vodenja v organizaciji; zavrnamo.

6.3.5 Formalna oblika organiziranosti jskd na regionalni (pokrajinski) ravni

Z uvedbo pokrajinske ravni organiziranosti se bo tudi preučevana organizacija znašla pred novimi izzivi. Posebej je treba opozoriti, da je bila decentralizacija na področju kulture vedno nekaj posebnega in je tako tudi v drugih državah, npr. v Skandinaviji. Paziti je treba, da ne bi prišlo do prevelikega drobljenja in disperzije interesov. Ker je delovanje regionalno pomembnih kulturnih organizacij vedno tudi izraz usklajenega, nacionalnega kulturnega razvoja, mora država ohraniti svoj interes za programe, ki presegajo lokalni pomen, to pomeni, da je treba v partnerskem odnosu obdržati tudi državo.

Ocenjujemo, da decentralizacija, ki bi prenesla vsa sredstva za kulturo na pokrajinsko raven v okviru povečanega zneska za nujne naloge, kjer bi pokrajinska raven samostojno odločala o prioritetah med različnimi dejavnostmi (zdravstvo, šolstvo, kultura), za kulturo ni najboljša rešitev. Pri uvedbi pokrajin se mora ohraniti npr. petdesetodstotni finančni delež države za širše pomembne kulturne programe. Če bi hkrati uvedli še načelo vzajemnosti, to je vzpodbujanje angažiranja pokrajinske ravni z vsaj enakim državnim vložkom, bi kultura laže premagovala konkurenco z drugimi družbenimi dejavnostmi.

Prenašati strukturo organizacije in upravljanja javnih kulturnih zavodov na pokrajinsko raven, je gotovo najbolj enostaven način, da se država znebi problema, vendar bi bila to neodgovorna poteza. Zato bi morala procesa decentralizacije in modernizacije javnih kulturnih zavodov, tudi JSKD, teči vzporedno. Ker pa gre za velik projekt, bi morali začeti s t. i. pilotskimi primeri, s pomočjo katerih bi razvili metodo in postopek modernizacije javnih kulturnih zavodov v povezavi z decentralizacijo.

Menimo, da bi bil JSKD zaradi neformalno že uvedene regionalne ravni, ki relativno uspešno funkcionira, idealen za sodelovanje v takšnem pilotskem projektu. Določena oblika decentralizacije in prenosa dela pristojnosti na regionalno oz. pokrajinsko raven se bo torej nedvomno zgodila. Z zadnjim sklopom vprašanj smo želeli preveriti, kaj o tem menijo zaposleni na JSKD.

V ta namen smo postavili *6. hipotezo (H6): Uvedba formalne oblike organiziranosti na pokrajinski ravni bi prispevala k hitrejši prilagodljivosti in odzivnosti organizacije v okolju.* Zaposlene smo prosili, da pri vsaki od naštetih možnosti obkrožijo v kolikšni meri se z navedeno trditvijo strinjajo oz. ne strinjajo.

Lestvica:

- 1. s trditvijo se sploh ne strinjam*
- 2. s trditvijo se delno strinjam*
- 3. s trditvijo se v večini strinjam*
- 4. s trditvijo se povsem strinjam*

V analizi smo za preverjanje H6 v programu SPSS testirali trditve, ki v VPR 2 ocenjujejo, kaj bi po mnenju vprašanih JSKD prinesla uvedba formalne regionalne (pokrajinske) ravni:

- Hitro in učinkovito prilagajanje JSKD lokalnemu okolju.
- Oblikovanje novih programov glede na potrebe okolja.
- Oblikovanje učinkovitih delovnih skupin, sestavljenih iz območnih izpostav.
- Lažjo in hitrejšo komunikacijo med organizacijskimi nivoji (izpostava–regija–sedež).
- Boljšo obveščenost o dogodkih v organizaciji.
- Hitrejše reševanje težav.
- Večje možnosti napredovanja.

Najprej smo spodaj navedeni trditvi v programu Transform združili (kompatibilnost smo preverili s testom Crombach alpha, ki je v tem primeru 0,814 in pomeni visoko stopnjo povezanosti). Hkrati smo preverjali, ali se odnos vprašanih do te trditve spreminja glede na število zaposlenih v enoti:

1. *Hitro in učinkovito prilagajanje JSKD lokalnemu okolju.*
2. *Oblikovanje novih programov glede na potrebe okolja.*

Rezultati kažejo, da zaposleni izražajo previdnost in določeno mero nezaupanja v procese organizacijskega preoblikovanja. 13,6 % vprašanih se namreč s trditvijo sploh ne strinja, kar 37,9 % pa se strinja le delno. Rezultati so presenetljivi, saj smo zaradi specifik del JSKD pričakovali, da bo nova raven odločanja, ki bo zaposlenim teritorialno in hierarhično bolj blizu, pomenila možnost za hitrejše reakcije in lažje uresničevanje programskih idej. Priložnost za novosti in hitrejše prilagajanje JSKD v regionalni organiziranosti vidi 48,5 % vprašanih. Tudi tokrat se s trditvijo nekoliko manj strinjajo zaposleni v enotah z več zaposlenimi.

S trditvijo, da bi *formalni pokrajinski nivo JSKD pomenil hitrejše reševanje težav*, predvsem tistih, ki nastajajo v lokalnem okolju, smo želeli pridobiti mnenje zaposlenih o hitrejši odzivnosti organizacije na potrebe uporabnikov v primeru nove ravni organiziranosti. Analiza pokaže relativno enakomerno razporeditev rezultatov: 15,2 % se s trditvijo povsem strinja, 33,3 % se v večini strinja, 30,3 % se delno strinja in 21,2 % se sploh ne strinja. Kot kaže spodnja tabela (tabela 6.10) pa obstaja bistvena razlika med rezultati glede na stopnjo izobrazbe. Bolj izobraženi kadri (visoka šola in več) se s trditvijo v večini popolnoma ali v večini strinjajo.

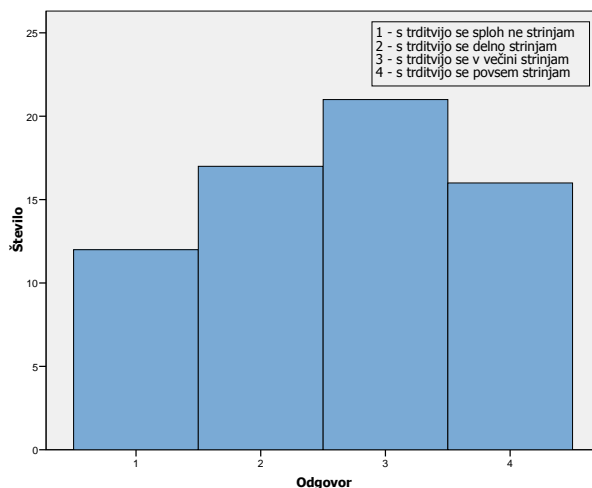
Tabela 6.10: Možnosti hitrejšega prilagajanja okolju zaradi uvedbe regionalne ravni glede na stopnjo izobrazbe

Stopnja izobrazbe	Odgovor	Število (N)	Delež (%)
srednja šola	s trditvijo se sploh ne strinjam	5	38,5
	s trditvijo se delno strinjam	5	38,5
	s trditvijo se v večini strinjam	3	23,1
	s trditvijo se povsem strinjam	0	0,0
	Skupaj	13	100,0
višja šola	s trditvijo se sploh ne strinjam	7	26,9
	s trditvijo se delno strinjam	7	26,9
	s trditvijo se v večini strinjam	7	26,9
	s trditvijo se povsem strinjam	5	19,2
	Skupaj	26	100,0
visoka šola in več	s trditvijo se sploh ne strinjam	2	7,4
	s trditvijo se delno strinjam	8	29,6
	s trditvijo se v večini strinjam	12	44,4
	s trditvijo se povsem strinjam	5	18,5
	Skupaj	27	100,0

V analizi smo za preverjanje H6 v programu SPSS testirali še trditvi, ki v VPR 2 ocenjujeta prispevek h komunikaciji in obveščeniosti ob uvedbi formalne regionalne (pokrajinske) ravni. Spodaj navedeni trditvi smo v programu Transform združili (kompatibilnost smo preverili s testom Crombach alpha, ki je v tem primeru 0,836 in pomeni visoko stopnjo povezanosti). Hkrati smo preverjali, ali se odnos vprašanih do teh trditev spreminja glede na število zaposlenih v enoti:

1. *Lažjo in hitrejšo komunikacijo med organizacijskimi nivoji (izpostava–regija–sedež).*
2. *Boljšo obveščeniost o dogodkih v organizaciji.*

Graf 6.9: Vpliv formalne regionalne (pokrajinske) ravni na boljšo in hitrejšo komunikacijo



Zgornji graf (graf 6.9) pokaže, da je porazdelitev v primerjavi s prejšnjimi trditvami veliko bolj normalna, kar kaže na razpršenost odgovorov, torej na deljena mnenja. Največ vprašanih se s trditvijo, da bo vmesni (pokrajinski) nivo pripomogel h komunikaciji v večini strinja – 31,8 %, četrtina se s trditvijo povsem strinja, četrtina se delno strinja, ostali pa sploh ne. Razlike glede na število zaposlenih v enoti so minimalne.

Podatke lahko interpretiramo tako, da so zaposleni prepričani, da JSKD za boljšo komunikacijo ne potrebuje zgolj nove ravni v organizacijski strukturi, ampak številne druge ukrepe, ki bodo spodbujali pretok informacij. Nekaj možnosti smo navedli v naslednjem poglavju.

Eden od pomembnih pristopov pri oblikovanju dela je oblikovanje delovnih skupin, timov. Naslednja trditev se je zato ukvarjala z intenziteto povezave med zaposlenimi znotraj pokrajine v primeru uvedbe pokrajinske ravni v organizaciji. Zanimalo nas je, *ali bi formalna regionalna raven prinesla oblikovanje učinkovitih delovnih skupin območnih izpostav*, ki bi delovale usklajeno in učinkovito.

Rezultati pravijo, da se 69,7 % anketiranih s trditvijo v večini ali povsem strinja, 19,7 % se delno strinja, 10,6 % pa se sploh ne strinja. Razlike med enotami z enim ali več zaposlenimi so minimalne. Rezultate si razložimo z željo po večji interakciji med zaposlenimi, ki delujejo na skupnem teritoriju in zasledujejo iste cilje.

Vprašalnik VPR 2 je pri preverjanju 3. hipoteze (H3) pokazal, da na JSKD vlada precejšnje nezadovoljstvo z možnostmi napredovanja. Menimo, da regionalna raven tudi v tem pogledu deluje motivirajoče, saj se dejansko odprejo nove možnosti napredovanja predvsem za vodje območnih izpostav. Analiza vprašalnika je zato pomenila pravo presenečenje, saj se zaposleni s trditvijo *Formalna regionalna raven bi prinesla večje možnosti za napredovanje* v večini strinjajo samo delno ali se sploh ne strinjajo. Skratka, na negativnem delu lestvice se nahaja več kot 70 % odgovorov, ne glede na to, ali delajo v enoti sami ali imajo sodelavce:

Tabela 6.11: Možnosti napredovanja zaradi uvedbe regionalne ravni glede na število zaposlenih v enoti

V enoti, kjer delam je	Odgovor	Število (N)	Delež (%)
en zaposlen	s trditvijo se sploh ne strinjam	6	22,2
	s trditvijo se delno strinjam	13	48,1
	s trditvijo se v večini strinjam	6	22,2
	s trditvijo se povsem strinjam	2	7,4
	Skupaj	27	100,0
več zaposlenih	s trditvijo se sploh ne strinjam	8	20,5
	s trditvijo se delno strinjam	20	51,3
	s trditvijo se v večini strinjam	8	20,5
	s trditvijo se povsem strinjam	3	7,7
	Skupaj	39	100,0

Glede na to, da so rezultati zelo izenačeni za vse dislocirane enote, ne glede na število zaposlenih v enoti, ugotavljamo, da zaposleni dejansko ne vidijo prednosti in možnosti, ki bi jih na področju napredovanja prinesla pokrajinska raven. Menimo, da je nezainteresiranost povezana z dvema vidikoma – prvi je nelagodnost in negotovost ob spremembah, ki jih pokrajine prinašajo, drugi pa je bolj specifičen. Razlago za nestrinjanje s trditvijo vidimo v mnenju zaposlenih, da bodo formalni pokrajinski vodje neposredno postali dosedanji neformalni programski koordinatorji. Predlagamo torej, da se takšne neformalne informacije prekine z jasno definicijo in formalizacijo delovnega mesta, za katerega bo kasneje (po sprejemu zakona o pokrajinah) objavljen javni razpis.

Na koncu smo zaposlene vprašali, kako bi spodaj navedeni predlog vplival na njihovo zadovoljstvo z delom, na delovno motivacijo?

Lestvica:

1. to bi na mojo motivacijo za delo vplivalo negativno
2. to na mojo motivacijo za delo ne bi vplivalo

3. *to bi na mojo motivacijo za delo vplivalo pozitivno*
4. *to bi na mojo motivacijo za delo vplivalo zelo stimulatивно*

Trditev: Uvedba formalne oblike organiziranosti JSKD na regionalni ravni (namesto sedanjih medobmočnih koordinacij).

Večina, 53,0 %, jih je odvrnilo, da to na njihovo motivacijo ne bi vplivalo, 5 zaposlenih (7,6 %) pa jih celo meni, da bi to na njihovo motivacijo vplivalo negativno. 24,2 % pravi, da bi bilo to pozitivno, na 15,5 % pa bi ta raven delovala zelo stimulatивно. Pri analizi te trditve smo ugotovili, da je interes za uvedbo regionalne ravni povezan z dolžino delovne dobe – novost kot spodbudo gledajo predvsem tisti zaposleni, ki imajo manj delovne dobe (do 5 let – 66,7 % pravi, da bi to nanje vplivalo zelo stimulatивно)

UGOTOVITVE:

Ko potegnemo črto pod sklop trditev o regionalni ravni, se pokaže, da so mnenja o formalni uvedbi te ravni v organizacijo precej deljena. Menimo, da se zaposleni s tem vidikom (še) ne ukvarjajo dovolj, da bi bilo mnenje bolj enotno izoblikovano. Delno lahko vzrok iščemo v izogibanju spremembam – sploh velikim spremembam (posebej pri zaposlenih z več kot 10 leti delovne dobe), delno pa v pomanjkanju informacij o dogajanju, zaposleni namreč te podatke zbirajo po neformalnih poteh.

Predlagamo, da se oblikuje jasen odnos do regionalizacije in predvsem, da se zaposlene o tem natančno informira ter se s tem izogne različnim špekulacijam.

Glede na analizo vprašalnika se 6. hipoteza zavrne.

6. hipoteza (H6): Uvedba formalne oblike organiziranosti na pokrajinski ravni bi prispevala k hitrejši prilagodljivosti in odzivnosti organizacije v okolju.

6.3.6 Konkretni predlogi za dvig delovne motivacije

Vprašalnik VPR 2 je v zadnjem delu ponudil sedem konkretnih predlogov za dvig motivacije in delovnega zadovoljstva zaposlenih na JSKD:

1. Uvedba formalne oblike organiziranosti JSKD na regionalni ravni (namesto sedanjih medobmočnih koordinacij).
2. Izboljšanje tehničnih možnosti za komunikacijo – hiter dostop do interneta, občasne telekonference, nova računalniška oprema.
3. Razširitev poti komuniciranja: interni časopis, uvedba rednih srečanj v okviru regij, več osebnih kontaktov med zaposlenimi ...
4. Fleksibilnejši delovni čas (v okviru zakonskih možnosti).
5. Možnost individualne izbire oblike izobraževanja enkrat letno, z dogovorjenim najvišjim finančnim prispevkom JSKD.

6. Uvedba preprostega in učinkovitega komunikacijskega sistema za zbiranje predlogov, mnenj in kritik zaposlenih.
7. Uvedba službe (zaposlenega), ki bi se v organizaciji (100 zaposlenih) ukvarjal s potrebami zaposlenih, izobraževanjem, motiviranjem ...

Lestvica:

1. *to bi na mojo motivacijo za delo vplivalo negativno*
2. *to na mojo motivacijo za delo ne bi vplivalo*
3. *to bi na mojo motivacijo za delo vplivalo pozitivno*
4. *to bi na mojo motivacijo za delo vplivalo zelo stimulatивно*

Analizo štirih trditev smo izvedli v sklopih o komunikaciji in o formalni vzpostavitvi regionalne ravni v preučevani organizaciji, sledi analiza zadnjih treh ponujenih »vzpodbud« za zaposlene:

Trditev *Fleksibilnejši delovni čas (v okviru zakonskih možnosti)* so vprašani sprejeli zelo pozitivno, samo 24,2 % jih meni, da to na njihovo motivacijo za delo ne bi vplivalo. Pozitivno vrednotenje spremembe pripisujemo predvsem dejstvu, da trenutno velja v organizaciji urnik, po katerem morajo biti zaposleni na delovnem mestu najkasneje ob osmi uri zjutraj, ne glede na popoldanske in večerne obremenitve prejšnji dan.

Trditev *Možnost individualne izbire oblike izobraževanja enkrat letno, z dogovorjenim najvišjim finančnim prispevkom JSKD* je bila med vsemi ponujenimi motivatorji najbolj sprejeta. Že v VPR 1 so zaposleni izrazili visoko stopnjo nezadovoljstva z možnostjo strokovnega napredovanja.

VPR 2 je kot odgovor na nezadovoljstvo z možnostjo strokovnega napredovanja ponudil možnost opredelitve za individualno izbiro izobraževanja enkrat letno. 65,2 % vprašanih je odgovorilo, da bi to na njihovo motivacijo za delo vplivalo zelo stimulatивно, 33,3 % pa, da bi to na njihovo motivacijo za delo vplivalo pozitivno.

Vodstvo JSKD na načelni ravni spodbuja izobraževanje zaposlenih, vendar tega ne počne načrtno niti to ni splošno znano dejstvo, ampak je zadeva popolnoma prepuščena samoiniciativnosti posameznika.

Predlog je torej, da se JSKD v okviru kadrovskega oddelka posveti sistematičnemu izobraževanju zaposlenih in začne na kadrovske vire gledati kot na naložbo za prihodnost in ne kot na strošek. Poleg tega predlagamo, da se na letnih srečanjih vseh zaposlenih JSKD organizira več krajših seminarjev v istem dnevu, ki se jih zaposleni udeležijo glede na osebni interes (na podlagi predhodnih prijav).

Z zanimanjem smo analizirali še zadnji konkretni predlog, in sicer uvedbo kadrovske službe: *Uvedba službe (zaposlenega), ki bi se v organizaciji (100 zaposlenih) ukvarjal s potrebami zaposlenih, izobraževanjem, motiviranjem ...*

Več kot polovica – 59,1 % – vprašanih meni, da bi kadrovska služba na motivacijo za delo vplivala pozitivno, od tega kar 27,3 % pravi, da bi vplivala zelo stimulatивно. 36,4 % jih meni, da to na njihovo motivacijo nima vpliva, 4,5 % pa meni, da bi to na njegovo motivacijo vplivalo negativno.

Ko rezultate interpretiramo v luči dejanskega stanja na JSKD, kjer obstajajo konstanten pritisk za zmanjševanje zaposlenih (zniževanje zaposlenih v javnem sektorju) in hkrati zahteve po vse kakovostnejših in ažurnih storitvah, ugotovimo, da so vprašani to trditev sprejeli zelo pozitivno.

Glede na ugotovitve, ki smo jih navedli ob sprejemu/zavrnitvi posameznih konkretnih hipotez, se v nadaljevanju posvečamo oblikovanju konkretne motivacijske sheme JSKD in pri tem črpamo iz pridobljenih podatkov.

7 ANALIZA DELA

Analiza dela je proces določanja tistih značilnosti dela, ki so nujne za njegovo uspešno opravljanje in proces ugotavljanja razmer, v katerih delo poteka (Singer, 1990: 66).

Analiza dela je vsak sistematičen postopek pridobivanja podrobnih in objektivnih informacij o delu, delovnih nalogah ali delovnih vlogah, ki se bodo izvajale (Pearn, Kandola, 1990: 1).

V magistrskem delu se z analizo dela na JSKD ukvarjamo predvsem zato, ker predstavlja podlago za oblikovanje dela in je uporabna kot predispozicija za uvedbo motivacijskih prvin v procese dela. S kadrovskega vidika se analiza dela uporablja še za:

- uvajanje in usposabljanje zaposlenih,
- vrednotenje dela in nagrajevanje,
- ocenjevanje delovne uspešnosti,
- zdravstveno varstvo in varstvo pri delu,
- študije časa in gibov,
- načrtovanje kadrov in kariere,
- uravnavanje odnosov med menedžmentom in zaposlenimi,
- določanje delovnih razmer (Singer in Dessler v Možina, 2002: 80).

Rezultat tovrstne analize po eni od metod za analizo dela (ali po kombinaciji metod) je opis dela in lastnosti, ki naj bi jih delavec imel za to delo. Opis dela je izhodiščna podlaga za oblikovanje dela v organizaciji, saj je po našem mnenju nemogoče oblikovati nekaj, česar ne poznamo dovolj temeljito in kar ni pregledno postavljeno v funkcionalno shemo.

Pri tem bi radi opozorili še na omejitve, ki jih takšen opis dela lahko prinese. Treba je namreč poskrbeti, da so tovrstni opisi del dovolj fleksibilni, odprti in se lahko relativno hitro dopolnjujejo. To organizaciji omogoča, da je dovolj odzivna v okolju, kjer deluje, da opis del ne zastara zaradi vsebinskih sprememb dela in predvsem, da ključnih kadrov opis del ne omejuje pri njihovi ustvarjalni širini.

7.1 Izdelava analize delovnih mest na JSKD

7.1.1 Namen analize delovnih mest na JSKD

Lastnosti dela so dimenzije, ki delo določajo in omejujejo. Vključujejo tudi zahteve po različnih zmožnostih, določajo, kateri zaposleni lahko opravi naloge od začetka do konca, pogojujejo avtonomijo pri delu, določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi zaposleni o

uspešnosti; nekatera dela zelo cenimo po določenih značilnostih in manj po drugih in obratno (Lipičnik, 1998).

Analiza dela na JSKD bo omogočila pregled sestave delovnih procesov v organizaciji: vlogo, delovne naloge, standarde in kompetence za posamezno delovno mesto, pa tudi načine povezav med preučevanimi delovnimi mesti. Končni rezultat – opis ključnih del (delovnih mest) in lastnosti delavca bo (skupaj z rezultati vprašalnika VPR 2) pokazal, katere strategije so potrebne za oblikovanje dela in ustrezno motivacijo zaposlenih na JSKD.

Na JSKD sicer že obstaja okvirna sistematizacija delovnih mest, ki je bila izdelana znotraj organizacije leta 2004. Ureja jo Zakon o javnih uslužbencih (ZJU) v 21., 40. in 41. členu. Zakon določa, da mora imeti vsak državni organ, uprava lokalne skupnosti in oseba javnega prava (kamor sodi tudi JSKD) akt o sistematizaciji delovnih mest. V njem so v skladu z notranjo organizacijo določena konkretna delovna mesta, ki omogočajo učinkovito izvajanje nalog organizacije. Za vsako delovno mesto se v sistematizaciji določijo vsaj opis nalog in pogoji za zasedbo delovnega mesta. Vsak organ, ki se mora ravnati po ZJU, mora voditi evidenco o dejanski zasedenosti delovnih mest in evidenco o strukturi javnih uslužbencev po nazivih (ZJU: 21. člen).

Sistematizacijo je na podlagi 12. in 29. člena Akta o ustanovitvi Javnega sklada RS za kulturne dejavnosti (Uradni list RS, št. 96/2000) in 46. člena Zakona o uresničevanju javnega interesa na področju kulture (Uradni list RS, št. 75/94) določil predstojnik organizacije, v konkretnem primeru direktor JSKD. S pravilnikom o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest se zagotavlja uresničevanje ciljev in nalog JSKD.

Omenjena sistemizacija ima po našem mnenju nekaj pomanjkljivosti, ki jih želimo z analizo dela v nadaljevanju odpraviti ali vsaj omiliti. Sistemizacija je priložena k magistrskemu delu kot priloga 1, v analizi dela pa bomo že upoštevali njene spremembe, dopolnitve in širitve, ki bi pripomogle k oblikovanju dela v naslednjih poglavjih.

7.1.2 Metode za analizo dela

Za potrebe magistrske naloge zaradi časovno/stroškovnih omejitev ne bomo podrobno analizirali vseh delovnih mest v organizaciji, ampak ključna delovna mesta, ki jih zaseda večje število ljudi oz. so zaradi vsebine in nalog pomembna v organizacijski strukturi. Analiza del bo

potekala za delovna mesta: pomočnik direktorja za finance, pomočnik direktorja za program, sekretar sklada, samostojni strokovni svetovalec, regijski vodja¹¹, vodja območne izpostave.

Pearn in Kandola (1990) v svojem delu navajata 18 metod, ki so primerne za analizo dela. Svetlik (v Možina, 2002: 107) pa sedem najpogosteje uporabljenih metod deli na:

- metode zbiranja podatkov (opazovanje, intervju, vprašalnik, dnevnik dela) in
- metode za analizo podatkov (analiza funkcij dela, metoda kritičnih dogodkov in analiza zahtev dela).

Za izvedbo analize dela na JSKD smo izbrali **analizo zahtev dela**. Za izbrano metodo smo se odločili, ker se ne ukvarja prvenstveno s tehničnim ogrođjem dela, ampak vzporedno izpelje tudi želene **lastnosti delavca**, opredeli motivatorje ter pokaže, kaj lahko neko delo delavcu pravzaprav ponudi – vse to pa so uporabne informacije za obravnavano tematiko magistrskega dela.

Analizo zahtev dela na JSKD bomo opravili za 6 najpomembnejših delovnih mest v organigramu JSKD (eno od teh bo uvedeno na novo), po načinu, ki ga je vpeljal Fox (Svetlik v Možina, 2002: 117–119). Za vsako preučevano delovno mesto bomo torej opredelili štiri ključne elemente:

- okvir vedenja posameznika (temeljno funkcijo dela; cilje, ki naj bodo doseženi, standarde količine in kakovosti);
- motive in motivatorje, s katerimi naj JSKD doseže in vzdržuje visoko raven pripravljenosti za delo in zadovoljstvo zaposlenih;
- strukturo dela – kako JSKD posamezniku omogoča doseganje delovnih ciljev (kakšna pooblastila ima za odločanje o delovnih sredstvih, ljudeh, denarju, informacijah in kakšne (katere) sposobnosti delavca so za to potrebne);
- delovno okolje, v katerem poteka delo (socialno, fizično in organizacijsko okolje) in stil delavca, ki temu odgovarja.

7.1.3 Analiza zahtev dela za ključna delovna mesta na JSKD

Analiza zahtev dela za ključna delovna mesta na JSKD dopolnjuje in spreminja obstoječo sistematizacijo predvsem v naslednjih točkah:

¹¹ Regijski vodja je delovno mesto, ki v trenutni sistemizaciji ne obstaja, vpeljali ga bomo na novo in to tudi utemeljili.

- Obstoječa sistemizacija opredeljuje tri organizacijske ravni (vodstvo, centralno strokovno službo in območne izpostave), ne vključuje pa vmesne, regionalne¹² ravni, ki je v praksi uvedena in se izvaja v programski shemi JSKD. Vodje koordinacij tako delujejo izven kadrovskega načrta in organograma ter so temu primerno nemotivirani za dodatno delo in naloge. Kadrovska in programsko/finančna struktura JSKD sta torej neusklajeni, kar je povod za težave pri motiviranju zaposlenih in oblikovanju dela. V analizi zahtev dela bomo zato vključili delovno mesto *vodja koordinacije*, ki bi lahko v praksi zaživel ob uvedbi pokrajinske ravni organiziranosti v Sloveniji.
- Z uvedbo novega delovnega mesta bomo prerazporedili in delno spremenili naloge in pristojnosti dveh drugih delovnih mest: vodje območne izpostave in samostojnega svetovalca za posamezne dejavnosti. S tem želimo predvsem jasno opredeliti naloge in odgovornosti za posamezno delovno mesto ter komunikacijo med njimi. Z dejansko uvedbo delovnega mesta vodja koordinacije bomo:
 - jasno opredelili odgovornost za nemoten potek dela na regionalni ravni,
 - dvignili in poenotili raven organizacije programskih dogodkov na tej ravni (koordinator ne bo več hkrati vodja izpostave),
 - izboljšali komunikacijo v dveh smereh: vodja koordinacije – vodja izpostave in vodja koordinacije – programska služba (pomočnik direktorja za program in samostojni svetovalci za dejavnosti). Menimo, da bomo s tem izboljšali odzivnost organizacije v okolju, saj je trenutna komunikacija vodje območnih izpostav – programska služba razdrobljena, neselekcionirana (iz nekaterih preveč in iz drugih premalo informacij) in temu primerno neustrezna. Tudi povratne informacije od zgoraj navzdol zaradi neopredeljenih pristojnosti koordinatorjev velikokrat ne pridejo pravočasno in v primerni obliki do vodij izpostav.
- Centralna strokovna služba je v sistematizaciji razdeljena na tri notranje oddelke: programsko službo, finančno službo in splošno službo, pri tem pa ni popolnoma jasno, katera delovna mesta sodijo v kateri oddelek niti ni poenotena diktacija za vodje oddelkov, kar vnaša dodatno zmedo. Z definiranjem strukture dela in delovnega okolja za posamezne vodje oddelkov ter poenotenim poimenovanjem treh ključnih delovnih mest želimo te nejasnosti odpraviti.
- Splošni oddelek bomo v analizi preimenovali v *Oddelek za kadrovske in splošne zadeve*, vodjo tega oddelka pa v *Pomočnika direktorja za kadrovske in splošne zadeve*. Oddelku bomo dodali delovno mesto *kadrovnik* in tako poskrbeli za osnovno kadrovsko službo z osnovno nalogo oblikovati in oživiti kadrovsko strategijo kot del poslovne strategije. Cilj službe: motiviran in kompetenten kader.
- Obstoječa sistemizacija ima premalo jasnih opredelitev pristojnosti, odgovornosti in predvsem funkcionalne povezanosti organizacijskih ravni in oddelkov. V analizi dela bomo posebno pozornost namenili načinom in smerem komunikacije.
- V sistemizaciji so navedene zgolj naloge in pogoji za zasedbo delovnih mest, pogrešamo pa vlogo delovnega mesta, standarde dela (odgovornosti, zapisane kot kvalitativna, količinska, časovna in stroškovna merila, po katerih lahko sklepamo, da je

¹² Območne izpostave (59 po vsej Sloveniji) so programsko združene v 10 t. i. programskih koordinacij. Tega termina se JSKD poslužuje zaradi (še) nedorečene pokrajinske strukture v Sloveniji. V magistrskem delu bomo pojem »regija« uporabljali enakovredno s pojmom »pokrajina« v smislu vmesne ravni organiziranosti med državno in lokalno ravnjo organiziranosti.

delo dobro opravljeno in so podlaga za ocenjevanje delovne uspešnosti) in potrebnih kompetenc (skupek sposobnosti, znanja, spretnosti, vedenja in stališč posameznika (Svetlik v Pezdirc, 2005: 7)).

- Analiza zahtev dela bo opredelila tudi smernice za določitev delovnih dosežkov, ki jih je objektivno mogoče pričakovati na posameznem delovnem mestu. Ocenjevanje delovnih dosežkov je namreč eden od predlogov za oblikovanje dela na JSKD.

Informacije o delu in delovnih mestih smo zbirali:

- z analizo obstoječih pisnih virov (Pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest JSKD, Strateški načrt JSKD 2002–2007, Letna poslovna poročila JSKD za leta 2000–2006),
- preko opazovanja z udeležbo (na JSKD sem redno zaposlena 6 let – najprej kot samostojna svetovalka, zadnja štiri leta na delovnem mestu pomočnice direktorja za program),
- s posveti z zaposlenimi na preučevanih delovnih mestih, kjer smo ugotavljali predvsem, kateri so motivi za njihovo delo in kateri motivatorji na delovnem mestu jih izpolnjujejo in na kakšen način s svojim delom prispevajo k ciljem organizacije. Informacije smo zbirali na pogovorih s predstavniki vseh analiziranih delovnih mest – s 3 koordinatorji, 4 vodji območnih izpostav, samostojno svetovalko za vokalno glasbo in sekretarko sklada.

7.1.3.1 Pomočnik direktorja za program

Določili bomo osnovne, glavne cilje in standarde za delovno mesto in tako pustili odprte možnosti za dodatna dela in naloge (predvsem za svetovalno delo), kar pušča potrebno širino za izkoristek potencialov delavca na tem delovnem mestu.

Naziv delovnega mesta: pomočnik direktorja za program.

Prispevek k ciljem organizacije: zagotavlja učinkovito koordinacijo vseh programskih enot in doseganje zastavljenih programskih ciljev organizacije.

Glavni cilji:

- priprava programske razvojne strategije za celotno organizacijo;
- priprava predloga razdelitve programskih finančnih sredstev za celo Slovenijo;
- usklajevanje in koordinacija programov na državnem, regionalnem in območnem nivoju;
- nadzor uresničevanja programskih ciljev;
- priprava poročil o izvajanju programov;
- organizacija in vodenje postopkov pri razdeljevanju javnih sredstev za sofinanciranje kulturnih programov/projektov kulturnih društev in njihovih zvez;
- pretok informacij med vodstvom, strokovnimi službami in območnimi izpostavami;
- medijska prepoznavnost organizacije.

Glavni standardi:

- pravočasna uskladitev in priprava letnega programa dela za vse tri organizacijske ravni (uskajeni termini in kraji vseh dogodkov najkasneje do junija tekočega leta za prihodnje leto);
- stimulaturna razdelitev letnih programskih sredstev med dejavnosti in izpostave (upoštevanje in spodbujanje novosti, podpora razvijajočim dejavnostim, iskanje dodatnih virov za tradicionalne, uveljavljene oblike);
- polletna pisna evalvacija izpolnjevanja programskih ciljev in priprava poročil, ki izpostavljajo ključne pluse in minuse minule sezone, opravljena SWOT analiza;
- priprava in izvedba javnega poziva/razpisa za projekte društev najkasneje do februarja tekočega leta;
- sklenitev pogodb o sofinanciranju kulturnih projektov v prvem četrtletju tekočega leta.

Motivi:

- delo z ljudmi;
- želja po komunikaciji,

- nagnjenost k prevzemanju odgovornosti;
- vpliv na potek dela;
- želja po širjenju znanja.

Motivatorji:

- delo v skupini samostojnih svetovalcev;
- pogosta komunikacija z vsemi zaposlenimi;
- svoboda in samostojnost pri delu;
- soodločanje pri delu;
- ustvarjalnost in raznolikost dela;
- obveščenost o dogodkih v podjetju;
- možnosti izobraževanja in strokovnega razvoja;
- stalnost zaposlitve.

Struktura dela:

- Pooblastila za samostojno odločanje o programskih ciljih in njihovih spremembah v okviru sprejete programske politike.
- Pooblastila za porazdelitev programskih finančnih sredstev na letni ravni.
- Pooblastila za podpis odločb o sofinanciranju projektov in programov društev in zvez.
- Vodenje programske službe, v kateri dela 9 samostojnih svetovalcev za posamezna področja in 3 zaposleni za administrativno podporo.
- Neposredna povezanost z vodjami 59 območnih izpostav (povezanih v 10 regijskih enot), ki skupaj tvorijo programsko piramido.
- Opremljenost službe z informacijsko tehnologijo, komunikacija preko interneta, službeni mobilni telefon, plačana parkirnina.
- Dostop do vseh poslovnih informacij in selekcija informacij iz okolja.
- Sodelovanje v vodstveni ekipi pri oblikovanju poslovne politike.

Sposobnosti (kompetence) delavca:

- Najmanj visoka izobrazba družboslovne smeri.
- Najmanj pet let delovnih izkušenj.
- Sposobnost in izkušnje za organizacijo in vodenje ljudi in dela.
- Sposobnost komuniciranja z zaposlenimi, uporabniki in mediji ter sposobnost dela v skupini.
- Aktivno znanje najmanj enega tujega jezika in obvladovanje osnovnih računalniških programov (Word, Excel, Internet Explorer ...).
- Poznavanje področja delovanja organizacije – zlasti društvene kulture.

Delovno okolje:

- Delo poteka v skupini 9 ljudi, ki so strokovnjaki posameznih področij.
- Njegovo delo preverja direktor, (ne)doseganje rezultatov se odraža v višini dodatka k plači za uspešnost in nematerialnih motivatorjih (dolžina dopusta ...).
- Pomočnik direktorja za program tedensko komunicira z vsemi zaposlenimi na sedežu organizacije, ki imajo visoko samostojnost pri delu (delovni kolegij).
- Dnevno preko telefona in e-pošte komunicira s posameznimi območnimi izpostavami.
- Delovni čas je delno določen (v dopoldanskem času). V popoldanskih in večernih urah (zlasti med vikendi) se udeležuje glavnih programskih dogodkov, podeljuje priznanja ... Nadure niso plačane, plačani so potni stroški.
- Delo poteka v večini v pisarni, obiski na terenu (območne izpostave + programski dogodki) so približno enkrat tedensko.
- Delovne naloge v veliki meri razporeja sam.

Stil delavca:

- Ekstrovertirana, komunikativna osebnost, sposobna samostojnega odločanja in preudarnega razsojanja.
- Timski igralec.
- V zasebnem življenju naj ne bi bilo ovir za občasno odsotnost ob večerih in ob koncu tedna.
- Pomemben je urejen videz.
- Zaželena poraba prostega časa: dodatno izobraževanje, vključenost v društveno kulturo.

7.1.3.2 Pomočnik direktorja za finance

Naziv delovnega mesta: pomočnik direktorja za finance.

Prispevek k ciljem organizacije: organizira in vodi finančno – računovodsko službo za celotno organizacijo.

Glavni cilji:

- načrtuje finančno poslovanje JSKD;
- oblikuje analize s finančnega področja in pripravlja finančna poročila;
- sestavlja zaključni račun JSKD.

Glavni standardi:

- na podlagi analiz priprava natančnega in uravnoteženega letnega finančnega načrta JSKD za vse dejavnosti in za vse ravni – najkasneje do konca tekočega leta;
- finančna likvidnost JSKD v tekočem letu (mesečna analiza stanja);
- redni mesečni nadzor prilivov in porabe sredstev po posameznih dejavnostih JSKD;
- redni mesečni nadzor finančne sheme območnih izpostav in pisno opozarjanje vodij izpostav in direktorja JSKD na odstopanja in nepravilnosti;
- seznanjenost z zakoni in novostmi na področju zakonodaje;
- priprava zakonsko predpisanih letnih poročil in zaključnega računa za Ministrstvo za kulturo in za nadzorni svet.

Motivi:

- nagnjenost k prevzemanju odgovornosti;
- ambicioznost, želja po vodenju, vpliv na potek dela;
- odločanje o razporejanju sredstev;
- zanimanje za detajle;
- želja po samostojnem, analitičnem delu.

Motivatorji:

- soodločanje pri delu in poslovanju;
- samostojnost pri delu;
- odgovornost za delitev sredstev;
- obveščenost o dogodkih v podjetju;
- natančno, analitično delo upoštevajoč zakone;
- možnosti izobraževanja in strokovnega razvoja, spremljanje zakonskih novosti;
- stalnost zaposlitve.

Struktura dela:

- Pooblastila za samostojno odločanje o finančnih ciljih v okviru sprejete finančne politike.
- V finančni službi delajo 4 računovodkinje, katerim deli delovne naloge.
- Finančna služba vodi računovodstvo za celotno organizacijo (sedež + 59 izpostav).
- Opremljenost službe z informacijsko tehnologijo, komunikacija preko interneta, službeni mobilni telefoni, plačana parkirna.
- Dostop do vseh poslovnih informacij in selekcija informacij iz okolja.
- Sodelovanje v vodstveni ekipi pri oblikovanju poslovne politike.

Sposobnosti (kompetence) delavca:

- Najmanj visoka izobrazba ekonomske smeri.
- Najmanj pet let delovnih izkušenj.
- Sposobnost in izkušnje za organizacijo in vodenje ljudi in dela.
- Sposobnost komuniciranja z zaposlenimi in dela v skupini.
- Aktivno znanje najmanj enega tujega jezika in obvladovanje osnovnih računalniških programov (Word, Excel, Internet Explorer ...).
- Poznavanje področja delovanja organizacije – zlasti društvene kulture.

Delovno okolje:

- Delo poteka v skupini štirih sodelavk, računovodkinj.
- Njegovo delo preverja direktor, (ne)doseganje rezultatov se odraža v višini dodatka k plači za uspešnost.
- Tedensko komunicira z vsemi zaposlenimi, ki imajo visoko samostojnost pri delu (delovni kolegij) na sedežu organizacije.
- Dnevno preko telefona in e-pošte komunicira s posameznimi območnimi izpostavami.
- Delovni čas je določen, prihod med 7. in 8. uro, odhod med 15. in 16. uro.
- Delo poteka v večini v pisarni, obiski območnih izpostav se izvajajo približno enkrat mesečno.
- Delovne naloge razporeja sam.

Stil delavca:

- Doslednost, natančnost.
- Osebnost, sposobna samostojnega odločanja in preudarnega razsojanja.
- Zaželeno poraba prostega časa: dodatno izobraževanje, vključenost v društveno kulturo.

7.1.3.3 Pomočnik direktorja za kadrovske in splošne zadeve

Gre za delovno mesto, ki ima v obstoječi sistematizaciji naziv »sekretar JSKD«. Pravilnik o sistematizaciji pravi v 3. členu, da »vodstvo sklada sestavljajo direktor, pomočnik direktorja za program, pomočnik direktorja za finance in sekretar sklada«. Ker gre pri slednjem nazivu za nejasno dikičijo, ki hkrati ne opredeljuje nobene naloge, v tej analizi uvajamo spremembo naziva in konkretiziramo naloge ter vzpostavljamo jasno strukturo dela.

<p>Naziv delovnega mesta: pomočnik direktorja za kadrovske in splošne zadeve.</p> <p>Prispevek k ciljem organizacije: Upravlja s človeškimi viri in vodi administrativno tehnično službo JSKD.</p> <p>Glavni cilji:</p> <ul style="list-style-type: none">• Organizirano delo na področju UČV (vodenje izbirnih postopkov, razporejanje delavcev v soglasju z direktorjem, skrb za uvajanje, izobraževanje in strokovno usposabljanje zaposlenih – motiviran kader).• Priprava in implementacija strategije UČV.• Urejeni tehnični in prostorski pogoji za opravljanje dela v celotni organizaciji.• Organizacija in vodenje postopkov javnega razpisa oz. poziva JSKD za sofinanciranje investicij.• Organizacija in vodenje postopkov javnih naročil. <p>Glavni standardi:</p> <ul style="list-style-type: none">• Analiziranje trenutnih in prihodnjih potreb po kadrovskih virih ob upoštevanju potreb in pričakovanj udeleženih strani (vsako tromesečje).• Razvijanje politike ravnanja s kadrovske viri na podlagi strategije in načrtovanja organizacije.• Zagotavljanje sposobnosti kadrovske virov (zaposlovanje, razporejanje, razvoj).• Razvijanje jasne politike z objektivnimi merili glede zaposlovanja, nagrajevanja, napredovanja.• Upravljanje zaposlovanja in napredovanja z upoštevanjem poštenosti in enakih možnosti za vse.• Prepoznavanje trenutnih sposobnosti na ravni posameznika in organizacije v smislu znanja, veščin in odnosa.• Ustvarjanje in sporočanje strategije razvoja kompetenc (splošen načrt usposabljanja).• Sistem za uvajanje novo zaposlenih (mentorstvo, uvajanje, usmerjanje).• Razvijanje sodobnih metod usposabljanja (učenje na delovnem mestu, učenje preko e-medijev).• Ocenjevanje vpliva programov usposabljanja in razvoja v povezavi s stroški aktivnosti (analiza stroškov/koristi).• Polletna pisna evalvacija izpolnjevanja tehničnih ciljev in priprava poročil.• Sklenitev pogodb o sofinanciranju investicijskih projektov v prvem četrtletju tekočega leta. <p>Motivi:</p> <ul style="list-style-type: none">• nagnjenost k prevzemanju odgovornosti;• vpliv na potek dela;• delo z ljudmi;• želja po komunikaciji;• želja po organiziranju in spodbujanju ljudi;• natančnost in usmerjenost k analitičnemu delu,• želja po širjenju znanja. <p>Motivatorji:</p> <ul style="list-style-type: none">• svoboda in samostojnost pri delu;• oblikovanje kadrovske politike;• soodločanje pri organizacijski politiki;• komunikacija z vsemi zaposlenimi;• samostojno oblikovanje kadrovske analiz in razvoja UČV;• stalnost zaposlitve;• možnosti izobraževanja in strokovnega razvoja. <p>Struktura dela:</p> <ul style="list-style-type: none">• V administrativno tehnični službi delajo 3 zaposleni za administrativno podporo, kurir, informatik in dokumentarist.• Skrbi za razvoj in motiviranost zaposlenih in spremlja organizacijsko tehnične pogoje na sedežu in 59 območnih izpostavah.• Opremljenost službe z informacijsko tehnologijo, komunikacija preko interneta, službeni mobilni
--

telefoni, plačana parkirina.

- Dostop do vseh poslovnih informacij in selekcija informacij iz okolja.
- Sodelovanje v vodstveni ekipi pri oblikovanju poslovne politike.

Sposobnosti delavca:

- Najmanj visoka izobrazba družboslovne ali ekonomske smeri.
- Najmanj pet let delovnih izkušenj.
- Sposobnost in izkušnje za organizacijo in vodenje ljudi in dela.
- Sposobnost komuniciranja z zaposlenimi, uporabniki in mediji ter sposobnost dela v skupini.
- Aktivno znanje najmanj enega tujega jezika in obvladovanje osnovnih računalniških programov (Word, Excel, Internet Explorer ...).
- Poznavanje področja delovanja organizacije – zlasti društvene kulture.

Delovno okolje:

- Delo poteka samostojno, sektor sestavlja še 6 zaposlenih.
- Njegovo delo preverja direktor, (ne)doseganje rezultatov se odraža v višini dodatka k plači za uspešnost.
- Tedensko komunicira z vsemi zaposlenimi na sedežu organizacije, ki imajo visoko samostojnost pri delu (delovni kolegij).
- Dnevno preko telefona in e-pošte komunicira s posameznimi območnimi izpostavami.
- Delovni čas je delno določen (v dopoldanskem času). V popoldanskih in večernih urah (zlasti med vikendi) se udeležuje glavnih programskih dogodkov, podeljuje priznanja ... Nadure niso plačane, plačani so potni stroški.
- Delo poteka v večini v pisarni, obiski na terenu (območne izpostave + programski dogodki) so približno enkrat tedensko.
- Delovne naloge v veliki meri razporeja sam.

Stil delavca:

- Ekstrovertirana, komunikativna osebnost, sposobna samostojnega odločanja in preudarnega razsojanja.
- Timski igralec z visoko sposobnostjo empatije.
- V zasebnem življenju naj ne bi bilo ovir za občasno odsotnost ob večerih in ob koncu tedna.
- Pomemben je urejen videz.
- Zaželeno poraba prostega časa: dodatno izobraževanje, vključenost v društveno kulturo.

7.1.3.4 Samostojni strokovni svetovalec

Naziv delovnega mesta: Samostojni strokovni svetovalec za vokalno glasbo/instrumentalno glasbo/gledališko in lutkovno dejavnost/folklorno in etno dejavnost/likovno dejavnost/literarno dejavnost/plesno dejavnost/filmsko dejavnost.

Prispevek k ciljem organizacije: skrbi za nacionalno strategijo dejavnosti, organizira sistem dela za vse tri ravni programa svoje dejavnosti in organizira prireditve in izobraževanja na državni ravni.

Glavni cilji:

- Priprava kratkoročne (triletna) in dolgoročne (pet- do desetletne) strategije razvoja dejavnosti na podlagi kvalitetne analize stanja.
- Priprava letnega načrta dela za dejavnost na državni ravni, postavitve prioriteten programskih ciljev.
- Evalvacija programov znotraj dejavnosti na regionalni in območni ravni.
- Postavitve zaprte finančne sheme za izvedbo programa za tekoče leto in spremljanje likvidnosti za svojo dejavnost ter pridobivanje sredstev iz neproračunskih virov (sponzorji, donatorji).
- Korektna izvedba in promocija programskih akcij na državni ravni, doseganje jasno zastavljenih programskih in finančnih kvalitativnih in kvantitativnih ciljev.
- Kakovostna poročila o izpolnjevanju programskih ciljev s poudarki na posebnih dosežkih (odmevnost, obiskanost ...) in obrazložitvami neizpolnjenih ciljev.

Glavni standardi:

- priprava letnega programa dela z jasnimi, merljivimi cilji v dogovorjenem roku – najpozneje do junija tekočega leta za prihodnje leto z izpostavljenimi novostmi in premiki ter smernicami;
- kakovostna izvedba dogovorjenih programskih akcij v celoti upoštevajoč zastavljene cilje;
- polletna pisna poročila o izpolnjevanju programskih ciljev opravljena s pomočjo osebne udeležbe in zbranih informacij s strani selektorjev in poročil iz območnih izpostav;
- likvidnost poslovanja znotraj dejavnosti in višina pridobljenih sredstev iz neproračunskih sredstev

(najmanj 20 %).

Motivi:

- nagnjenost k prevzemanju odgovornosti za svoje področje;
- afiniteta do dejavnosti;
- posluš za ljudi in potrebe okolja;
- želja po širjenju znanja;
- vpliv na potek dela.

Motivatorji:

- svoboda in samostojnost pri delu;
- soodločanje pri delu;
- vpliv na razvoj dejavnosti za celo Slovenijo;
- gibljiv delovni čas;
- ustvarjalnost in raznolikost dela;
- stalnost zaposlitve;
- možnosti izobraževanja in strokovnega razvoja.

Struktura dela:

- Pooblastila za samostojno porabo programskih finančnih sredstev na letni ravni.
- Povezovanje v programsko piramido, za izvedbo državnih programskih akcij odgovarja pomočniku direktorja za program, za porabo sredstev odgovarja pomočniku direktorja za finance.
- Opremljenost službe z informacijsko tehnologijo, komunikacija preko interneta, službeni mobilni telefoni, plačana parkirnina.
- Dostop do večine poslovnih informacij in informacij iz okolja.

Sposobnosti delavca:

- Najmanj visoka izobrazba družboslovne ali ekonomske smeri.
- Najmanj tri leta delovnih izkušenj.
- Temeljito poznavanje področja dejavnosti.
- Vodstvene sposobnosti in izkušnje z delom z ljudmi in organizacijo dela.
- Sposobnost komuniciranja z zaposlenimi, uporabniki in mediji ter sposobnost dela v skupini.
- Aktivno znanje najmanj enega tujega jezika in obvladovanje osnovnih računalniških programov (Word, Excel, Internet Explorer ...).
- Poznavanje področja društvene kulture.
- V zasebnem življenju naj ne bi bilo ovir za odsotnost ob večerih in ob koncu tedna.
- Pomemben je urejen videz.
- Zaželeno poraba prostega časa: vključenost v okolje in društveno kulturo.

Delovno okolje:

- Delo poteka na sedežu JSKD
- Doseganje glavnih ciljev preverja direktor, (ne)doseganje rezultatov se odraža v višini dodatka k plači za uspešnost.
- Tedensko komunicira z vsemi zaposlenimi na sedežu organizacije, ki imajo visoko samostojnost pri delu (delovni kolegij).
- Dnevno preko telefona in e-pošte komunicira s posameznimi območnimi izpostavami.
- Delovni čas je delno določen (v dopoldanskem času). V popoldanskih in večernih urah (zlasti med vikendi) se udeležuje programskih dogodkov znotraj dejavnosti, podeljuje priznanja ... Nadure niso plačane, plačani so potni stroški.
- Delo poteka v večini v pisarni, obiski na terenu (območne izpostave + programski dogodki) so približno enkrat tedensko.
- Delovne naloge v veliki meri razporeja sam.

Stil delavca:

- Ekstrovertirana, komunikativna osebnost, sposobna samostojnega odločanja in preudarnega razsojanja.
- Zanesljivost, vsestranskost, neodvisnost.
- Timski igravec.

7.1.3.5 Vodja koordinacije

Vodja koordinacije je delovno mesto, ki ga v obstoječi sistematizaciji ni, vendar menimo, da vanjo nedvomno sodi. Trenutna situacija na JSKD kaže, da je regionalna raven v strukturi

organizacije nujna, upravičena in učinkovita. V praksi ta raven deluje že vrsto let in je programsko in finančno načrtovana, vodena in izvajana. Kljub temu pa ni kadrovsko opredeljena, kar ima več negativnih posledic:

- vodje koordinacij so izbrani brez jasnih kriterijev, po presoji vodstva JSKD, kar sproža nezadovoljstvo med potencialnimi kandidati;
- koordinatorji so po nenapisanem pravilu v večini hkrati vodje največjih in programsko najbolj obremenjenih območnih izpostav, zato za uspešno koordinatorsko delo, ki ni dodatno finančno stimulirano, niso motivirani;
- koordinatorji za to delo niso posebej usposobljeni, opravljajo ga poleg ostalih delovnih obveznosti;
- njihove naloge niso jasno opredeljene, zato je tudi njihovo izvajanje preveč odvisno od osebne afinitete do koordinacijskega dela.

Menimo, da bi bilo smotno skupaj s formalno ravno pokrajinske organiziranosti v Sloveniji uvesti novo, samostojno delovno mesto regijskega vodje in nanj prenesti nekatere naloge, obveznosti in pravice. S tem bi okrepili vmesno, regionalno raven organiziranosti in programa in z delno decentralizacijo dosegli hitrejšo stopnjo odzivnosti na spremembe v okolju. Regionalni vodje bi postali glavni nosilci in strategije razvoja društvene kulture v regiji ter kompetentni sogovorniki programski službi na centrali JSKD. Hkrati bi imeli nadzor in odgovornost do območnih izpostav, kar bi pomenilo krajši odzivni čas za uvajanje sprememb na območni ravni in selektiven prenos pomembnih informacij na centralno programsko službo.

Naziv delovnega mesta: vodja koordinacije.

Prispevek k ciljem organizacije: zagotavlja koordinacijo programskih enot na svojem območju (povezuje območne izpostave) in doseganje programskih ciljev organizacije na regionalni ravni.

Glavni cilji:

- priprava programske razvojne strategije za celotno regijo, ki se ujema s splošnimi programskimi usmeritvami organizacije;
- priprava predloga razdelitve programskih finančnih sredstev območnim izpostavam znotraj regije;
- usklajevanje programov na regionalnem nivoju;
- nadzor uresničevanja programskih ciljev v regionalnem merilu (skrbništvo nad projekti);
- priprava poročil o izvajanju programov na območju delovanja;
- organizacija in vodenje postopkov pri razdeljevanju javnih sredstev za sofinanciranje kulturnih programov/projektov iz potencialnih virov regije;
- pretok informacij med vodstvom, strokovnimi službami in območnimi izpostavami v regiji;
- medijska prepoznavnost organizacije.

Glavni standardi:

- vsebinska in terminska uskladitev programov območnih izpostav in priprava letnega programa dela za regijo najpozneje do junija tekočega leta za prihodnje leto;
- določitev kvalitativnih in kvantitativnih ciljev na letni ravni za celotno regijo ter meril, ki omogočajo evalvacijo doseganja teh ciljev;
- odgovorna promocija in izpeljava načrtovanih projektov na regionalni ravni;
- polletna pisna evalvacija izpolnjevanja programskih ciljev in priprava poročil, opredelitev doseganja ciljev;

- mesečne izvedbe koordinacijskih kolegijev za usklajevanje dela, reševanje tekoče problematike, timsko delo;
- aktivna udeležba s konkretnimi predlogi in smernicami na t. i. državnih kolegijih vseh koordinatorjev.

Motivi:

- nagnjenost k prevzemanju odgovornosti;
- delo z ljudmi;
- želja po komuniciranju;
- želja po širjenju znanja;
- želja po vplivu na kulturni razvoj regije.

Motivatorji:

- svoboda in samostojnost pri delu;
- ustvarjalnost in raznolikost dela;
- redno (dnevno po e-medijih in mesečno osebno) komuniciranje z zaposlenimi;
- komuniciranje z mediji in širšo javnostjo;
- stalnost zaposlitve;
- možnosti izobraževanja in strokovnega razvoja;
- sodelovanje z vsemi kulturnimi institucijami, mediji in številnimi kulturnimi ustvarjalci v regiji;
- odločanje o smernicah kulturnega razvoja.

Struktura dela:

- Pooblastila za samostojno odločanje o programskih ciljih in njihovih spremembah v okviru sprejete programske politike na ravni regije.
- Pooblastila za okvirno porazdelitev programskih finančnih sredstev na letni ravni.
- Opremljenost službe z informacijsko tehnologijo, komunikacija preko interneta, službeni mobilni telefoni, plačana parkirna.
- Dostop do poslovnih informacij, ki zadevajo regijo, in selekcija informacij iz okolja.
- Sodelovanje pri oblikovanju poslovne politike preko državnih koordinacij.

Sposobnosti delavca:

- Najmanj visoka izobrazba družboslovne smeri.
- Najmanj tri leta delovnih izkušenj.
- Sposobnost in izkušnje za organizacijo in vodenje ljudi in dela.
- Sposobnost komuniciranja z zaposlenimi, uporabniki in mediji ter sposobnost dela v skupini.
- Aktivno znanje najmanj enega tujega jezika in obvladovanje osnovnih računalniških programov (Word, Excel, Internet Explorer ...).
- Poznavanje področja delovanja organizacije – zlasti društvene kulture.

Delovno okolje:

- Delo poteka samostojno, skrbi za uspešnost območnih izpostav v regiji (5–15 ljudi).
- Njegovo delo preverja direktor, (ne)doseganje rezultatov se odraža v višini dodatka k plači za uspešnost.
- Mesečno komunicira z vsemi zaposlenimi v regiji, ki imajo visoko samostojnost pri delu (delovni kolegij).
- Petkrat letno se udeleži državnih koordinacij, kjer vodstvo in drugi regionalni vodje postavljajo programske smernice, usklajujejo projekte, rešujejo probleme.
- Dnevno preko telefona in e-pošte komunicira s posameznimi območnimi izpostavami v regiji.
- Delovni čas je delno določen (v dopoldanskem času). V popoldanskih in večernih urah (zlasti med vikendi) se udeležuje glavnih programskih dogodkov, podeljuje priznanja ... Nadure niso plačane, plačani so potni stroški.
- Delo poteka v večini v pisarni, obiski na terenu (območne izpostave + programski dogodki) so približno enkrat tedensko.
- Delovne naloge razporeja sam.

Stil delavca:

- Ekstrovertirana, komunikativna osebnost, sposobna samostojnega odločanja in preudarnega razsojanja.
- Timski igralec.
- V zasebnem življenju naj ne bi bilo ovir za občasno odsotnost ob večerih in ob koncu tedna.
- Pomemben je urejen videz.
- Zaželena poraba prostega časa: dodatno izobraževanje, vključenost v društveno kulturo.

7.1.3.6 Vodja območne izpostave

Naziv delovnega mesta: vodja območne izpostave.

Prispevek k ciljem organizacije: Na lokalni ravni zagotavlja razvoj društvene kulture in doseganje programskih ciljev organizacije.

Glavni cilji:

- priprava okvirnega programskega in finančnega načrta na območni ravni (prireditve, izobraževanja in publikacije);
- izvedba potrjenega letnega programa na območni ravni, pomoč pri izvedbi regijskih in državnih programskih akcij na območju izpostave;
- zagotavljanje strokovne, organizacijske in administrativne pomoči izvajalcem ljubiteljskih kulturnih dejavnosti;
- sklepanje pogodb z izvajalci svojega območja o financiranju programov in projektov in nadzor porabe teh javnih sredstev;
- načrtovanje, usklajevanje in izvedba programa ter oblikovanje finančnega načrta za ljubiteljske kulturne dejavnosti na lokalni ravni.

Glavni standardi:

- najpozneje do junija tekočega leta pripravi letno programsko in finančno shemo izpostave za prihodnje leto, ki je vsebinsko in finančno usklajena s potrebami lokalnega okolja;
- letno izvede dogovorjeno število programskih akcij (prireditve, izobraževanj, publikacij) po zapisanih standardih in upoštevajoč zastavljene cilje;
- medijska odmevnost večjih programskih akcij – najmanj ena javna objava vsakega dogodka;
- oddaja polletnih poročil in evalvacija opravljenega dela v dogovorjenem roku (junij, januar);
- finančna likvidnost izpostave in skrb za pridobivanje sredstev iz občinskih proračunov (min. 40 %) in sredstev iz drugih virov (sponzorji, donatorji – min. 10 % celotnega proračuna).

Motivi:

- prevzemanje odgovornosti;
- neodvisnost pri delu;
- želja po vsestranskih, pestrih delovnih nalogah;
- delo z ljudmi;
- delo v domačem okolju.

Motivatorji:

- svoboda in samostojnost pri delu;
- soodločanje pri delu;
- ustvarjalnost in raznolikost dela (svetovanje uporabnikom, organizacija, stiki z javnostmi, lokalnimi oblastmi ...);
- pogosta komunikacija na različnih ravneh;
- timsko delo z društvi in drugimi kulturnimi izvajalci;
- stalnost zaposlitve, prepoznavnost v lokalnem kulturnem prostoru.

Struktura dela:

- Pooblastila za samostojno odločanje o programskih ciljih na ravni izpostave.
- Pooblastilo za sklepanje pogodb o sofinanciranju za projekte izvajalcev ljubiteljske kulture iz območja izpostave, ki kvalitativno izstopajo.
- Pooblastilo za porabo odobrenih programskih sredstev po lastni presoji.
- Na izpostavi dela vodja sam ali s strokovno/administrativno podporo (večje izpostave). Računovodska služba se izvaja na sedežu JSKD za celo Slovenijo.
- Opremljenost službe z informacijsko tehnologijo, komunikacija preko interneta, službeni mobilni telefoni.
- Dostop do poslovnih informacij, ki zadevajo delovanje izpostave.
- Sodelovanje v ekipi na regionalni ravni pri pripravi regionalnih projektov. Sodelovanje s programsko službo na sedežu JSKD pri organizaciji projektov na državni ravni.

Sposobnosti delavca:

- Najmanj višja izobrazba družboslovne smeri.
- Najmanj tri leta delovnih izkušenj.
- Sposobnost komuniciranja z uporabniki in mediji.
- Aktivno znanje najmanj enega tujega jezika in obvladovanje osnovnih računalniških programov (Word, Excel, Internet Explorer ...)
- Poznavanje področja delovanja organizacije – zlasti društvene kulture.

Delovno okolje:

- Delo poteka v večini samostojno, samo večje izpostave imajo več (do 5) zaposlenih.
- Poročila o opravljenih programskih akcijah preverja pomočnik direktorja za program, finančno likvidnost izpostave preverja pomočnik direktorja za finance. (Ne)doseganje rezultatov se odraža v višini dodatka k plači za uspešnost.
- Komunikacija z ostalimi zaposlenimi je občasna, večinoma preko e-pošte in telefona, redko osebna.
- Delovni čas je delno določen (v dopoldanskem času). V popoldanskih in večernih urah (zlasti med vikendi) se udeležuje glavnih programskih dogodkov, podeljuje priznanja ... Nadure niso plačane, plačani so potni stroški.
- Delo poteka v pisarni, obiski na terenu so približno enkrat tedensko.
- Delovne naloge v veliki meri razporeja sam.

Stil delavca:

- Ekstrovertirana, komunikativna osebnost, sposobna samostojnega odločanja in preudarnega razsojanja.
- V zasebnem življenju naj ne bi bilo ovir za občasno odsotnost ob večerih in ob koncu tedna.
- Pomemben je urejen videz.
- Zaželena poraba prostega časa: dodatno izobraževanje, vključenost v društveno kulturo.

8 MOTIVACIJA in ZADOVOLJSTVO Z DELOM na JSKD

Gre za pomembno poglavje, ki konkretne informacije iz analize obeh vprašalnikov, analize stanja v preučevani organizaciji in teoretične podlage iz celotnega magistrskega dela, poveže v smiselno celoto v obliki motivacijskih prvin, ki bi jih bilo smiselno vnesti v delovne, socialne in komunikacijske odnose na JSKD.

Na tem mestu želimo poudariti zavedanje, da sta motivacija in oblikovanje dela del iste zgodbe, ki govori o zadovoljstvu zaposlenih in uspešnosti organizacije. Kljub njuni prepletenosti in soodvisnosti se v nadaljevanju magistrskega dela z vsakim pojmom ukvarjamo posebej, v ločenih poglavjih (osmo in deveto poglavje). Razlog za njuno vztrajno ločevanje je v bolj enostavni aplikaciji konkretnih predlogov iz enega in drugega poglavja v delovne procese na JSKD, saj bi bila po naši oceni izpeljava in učinkovitost prepletenih ukrepov težje sledljiva.

8.1 Razvoj motivacijske sheme in sistema nagrajevanja za preučevano organizacijo

Pri načrtovanju sprememb v motivacijski shemi JSKD bomo upoštevali temeljne smernice, ki jih navaja teorija in številne informacije, ki smo jih pridobili z analizo preučevane organizacije.

Lipičnik (Lipičnik 1998: 192) navaja, da so za uspešen dvig motivacije zaposlenih ključni trije elementi – poznavanje in upoštevanje obstoječega sistema, jasno definiranje sprememb in časovni načrt njihove uvedbe. Za JSKD smo zato sledili opisanim smernicam:

- upoštevali smo obstoječi sistem in z analizo vprašalnikov in analizo stanja ter delovnih mest ugotavljali njegove prednosti in slabosti;
- postavili smo cilje nove motivacijske sheme – kakšne spremembe želimo doseči in kako jih bomo povezali z obstoječim sistemom;
- v nadaljevanju bomo oblikovali terminski načrt za uvedbo sprememb.

Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo, so individualne razlike, lastnosti dela in organizacijska praksa. Učinkovitost menedžerjevega dela je odvisna od upoštevanja interaktivnega delovanja teh treh dejavnikov na uspešnost zaposlenih pri delu (Lipičnik, 1998: 163).

V magistrskem delu smo določali lastnosti dela in z analizo dela opredelili tudi osnovne karakteristike zaposlenih, zdaj pa je čas, da določimo in v korist zadovoljstva delavcev delno spremenimo tisto, kar Lipičnik označuje kot *organizacijsko prakso*: Organizacijsko prakso sestavljajo pravila organizacije, njena splošna politika, menedžerska praksa in sistem nagrajevanja (motiviranja) v organizaciji. Politika določa nekatere ugodnosti (plačilo

zavarovanja, počitnic, skrb za otroke zaposlenih ...) in nagrade – kar privlači bodoče zaposlene in odvrača tiste, ki so že zaposleni, da bi odšli.

Številni avtorji so mnenja, da sistem motiviranja pri delu postaja vse kompleksnejši in mu gre zato pripisati veliko pozornosti, kar so podjetja množično zasledila kot koristno šele v drugi polovici tega stoletja. »Na podlagi takšne ugotovitve je mogoče aktivirati osebe in ukrepe, ki naj zagotovijo čimbolj optimalno delovanje motivacijskih dejavnikov, s čimer je mogoče doseči največjo možno delovno učinkovitost v danih razmerah delovnega procesa. Čim višji je namreč življenjski standard delavcev, tem bolj celovito je treba obravnavati motivacijske dejavnike in tem bolj težavno je v določenem delovnem procesu ugotoviti stanje in klimo, v kateri so delavci motivirani za usmerjanje svoje aktivnosti k skupno dogovorjenim ciljem« (Uhan, 1989: 196).

Rezultati obeh vprašalnikov VPR 1 in VPR 2 so opredelili ključne težave v motiviranju zaposlenih in podali polja, ki zaposlene na JSKD dejansko spodbujajo h kvalitetnemu delu. Ugotovitve bomo sprotno vključevali pri opredeljevanju za vključitev posameznih motivatorjev v procese dela.

8.1.1 Materialni motivacijski dejavniki na JSKD

Materialni motivacijski dejavniki (fiksni in variabilni del plače, nagrade in dodatki, denarna nadomestila, regres za letni dopust, prevoz na delo, malica) kažejo, da je v javnem sektorju tovrstna motivacija šibka. Tako stare kot nove zakonske regulacije in opredelitve sistema plač v javnem sektorju (novi Zakon o sistemu plač v javnem sektorju – ZJU) ne dopuščajo veliko možnosti finančnega, materialnega nagrajevanja zaposlenih, zato naj bi bili pogledi v javnem sektorju usmerjeni k nematerialnim motivacijskim dejavnikom. To po našem mnenju vpliva tudi na organizacijsko kulturo, kjer velja splošno prepričanje (kar potrjujeta tudi analizi vprašalnikov), da dejansko vrednost zaposlitve na JSKD ne opredeljuje denar (plača), ampak dobri odnosi, stalnost zaposlitve, raznoliko delo, samostojnost pri delu in drugi nematerialni dejavniki.

Da gre za stanje, ki je širše prisotno v javnem sektorju, potrjuje tudi raziskava, ki jo je v svojem magistrskem delu predstavila Kornelija Marzel (1999). Preučevala je pomen motivacije za razvoj, pripadnost in delovno uspešnost upravnih enot v RS. Izsledki raziskave kažejo, da so po mnenju zaposlenih v javni upravi najpomembnejši motivacijski dejavniki dobri odnosi s sodelavci, dobri delovni pogoji, dobri odnosi z nadrejenimi in možnost uporabe lastnih znanj in sposobnosti. Med srednje pomembne motivatorje pa so se uvrstili samostojnost in odgovornost, stalnost in varnost dela, možnost izobraževanja in usposabljanja ter zanimivo delo. Manj

pomembni so: možnost napredovanja, ocenjevanje delovne uspešnosti, visoka plača ter sodelovanje v procesih odločanja.

Primeren osebni dohodek je tudi v Herzbergovi teoriji opredeljen kot higienik ne kot motivator – temu je pritrnila tudi raziskava, ki jo je leta 1994 izvedel Svetlik (Možina, 2002: 153) na reprezentativnem vzorcu zaposlenih v Sloveniji. Ugotovil je, da je osebne dohodke treba držati na primernem nivoju (primerljivem s podobnim delom v sorodnih organizacijah), hkrati pa dvigovanje nad to raven nima posebnih motivacijskih učinkov oziroma so le-ti kratkotrajni.

Kljub temu ne moremo mimo dejstva, da je materialno nagrajevanje zaposlenih kompleksen socioekonomski dejavnik motivacije, spodbujanja zadovoljstva in uspešnosti zaposlenih – tudi izven gospodarskega sektorja. Poleg tega tudi analiza stanja na JSKD kaže, da zaposleni s plačo in drugimi materialnimi stimulansi niso zadovoljni (analiza VPR1), čeprav so njihove plače primerljive s plačami na podobnih delovnih mestih z enako stopnjo izobrazbe. Od kod torej nezadovoljstvo?

Sestava tipične slovenske plače glede na institucionalni okvir plač in nagrajevanja v Sloveniji (Možina, 2002: 294) je sledeča: osnovna plača, dodatki za posebne obremenitve, dodatek za delovno dobo, dodatek za plačilo delovne uspešnosti, nadomestila za čas, ko zaposleni ne dela, plačilo za uspešnost poslovanja, nagrade za posebne dosežke, drugi osebni prejemki (regres, ...), povračila stroškov v zvezi z delom, druge ugodnosti (zavarovanje, počitnice, ...).

JSKD ima na plačilni listi poleg fiksne osnovne plače formalno relativno velik variabilni del plače v obliki dodatka za delo v kulturi, dodatka za težje pogoje dela in dodatka za neenakomerno razporejen delovni čas ter za delovno uspešnost (do 2 % v masi plač v celotni organizaciji). V praksi zares »variabilni« del plače predstavljata predvsem dodatek za delovno uspešnost in dodatek za neenakomerno razporejen delovni čas, saj ostala dodatka enakomerno dobivajo vsi zaposleni na JSKD.

Bolj natančno preverjanje z VPR 2 je pokazalo, da zaposlene motijo predvsem netransparentnost, nedodelan sistem nagrajevanja in odsotnost informacije o oceni njihovega dela (kot povratne informacije o potrditvi dobrega dela in pomanjkanje priznanja za prizadevanja), kar je vodilo tudi k zavrnitvi konkretne hipoteze 4. hipoteza (H4): *Nagrajevanje na JSKD je pošteno in transparentno, možnosti napredovanja so jasne.*

Rezultati analize VPR 2 so jasno sporočilo vodstvu, da dodatek k plači ni povezan z dejanskim doseganjem ciljev oz. kot pravi Možina (Možina, 2002): *Napačen oz. nasproten učinek nagrajevanja se lahko pojavi tudi, ko zaposleni ugotovi, da plača ni povezana z delovno*

uspešnostjo, da razmerja plač med zaposlenimi niso pravična in če plača postane socialna podpora.

Še bolj natančno se s tem strinja Marzel, K. (1999): *Delitev sredstev za stimulacijo na temelju linearne osnove ima izrazito destimulativen učinek in služi zgolj izravnavi plač.*

Na JSKD se v praksi tudi premalo uporablja dejstvo, da *je delovna uspešnost na individualni ravni najbolj neposredna in kot motivacijski dejavnik tudi najbolj učinkovita, saj je plača zaposlenega odvisna od njegove lastne uspešnosti* (Jurančič v Bombač, 2006: 53).

Vzroke, da je temu tako, bi lahko strnili v dve ključni točki:

- JSKD nima kadrovske službe, posledično nima kadrovske strategije in metodologije, ki bi postavila ustrezna merila za ocenjevanje delovne uspešnosti in zagotavljala objektivnost in transparentnost ocenjevanja delovne uspešnosti.
- Zaradi dislociranih enot oz. teritorialne razpršenosti, je delovna uspešnost posameznika na mesečni ravni v organizaciji s preko 100 zaposlenimi težko merljiva – celo ob vzpostavljeni metodologiji za merjenje delovne uspešnosti.

8.1.1.1 Konkretni predlogi za dvig delovne motivacije na JSKD

1. Cilj: transparenten sistem materialnega nagrajevanja delovne uspešnosti.

Uvedba natančnih kvalitativnih in kvantitativnih meril za ocenjevanje delovne uspešnosti in uvedba povratne informacije o oceni uspeha. Transparentna lestvica bi stimulirala zaposlene na JSKD predvsem za doseganje ciljev izven obvezne programske piramide – npr. za število in uspešnost v okviru *dodatnega*¹³ programa izvedenih akcij (izobraževalnih oblik in prireditev), za pridobljena finančna sredstva iz drugih virov ter za dosežene izredne uspehe (kvalitativne) v sklopu programske piramide (preseženo pričakovano število udeležencev, izjemna odmevnost v medijih ...). Kvalitativne dosežke je v tem primeru treba določiti in jih redno evalvirati v obliki poročil in samoocenjevanja.

2. Cilj: materialno nagrajevanje skupinske delovne uspešnosti.

Poleg osebne uspešnosti bi bilo smotno ovrednotiti in finančno nagraditi skupinsko uspešnost pri izvedbi skupnih, npr. regionalnih projektov. Za določene dele delovnega procesa na JSKD se namreč lažje ugotavlja skupinska delovna uspešnost. Izhodišče bi bil delovni načrt, kjer je v naprej določeno, katera dela in naloge izvaja skupina, načrtovani so obseg in kakovost dela ter

¹³ Dodatni program v tem primeru označuje tiste programske akcije, ki jih zaposleni opravljajo izven obvezne programske piramide – torej prireditev in izobraževanj na območni, regionalni in državni ravni. Za izvedbo dodatnega programa zaposleni pridobijo sredstva izven državnega proračuna.

stroški izvajanja in načrtovani rezultati. Prednost vidimo predvsem v oblikovanju delovnih skupin na pokrajinski ravni, ki bi prinesle dobro sodelovanje med vodji območnih izpostav, interno kontrolo skupine, enostavnejše spremljanje uspešnosti posameznikov (in posredno učinkovitejše nagrajevanje) in s tem tudi dvig kvalitete storitev na tej organizacijski ravni JSKD.

3. Cilj: decentralizacija ocenjevanja delovne uspešnosti.

Zaradi teritorialne dislociranosti enot in s tem povezanih težav pri pretoku informacij na podlagi katerih se ocenjuje delovna uspešnost, predlagamo, da se tovrstne ocene izvajajo decentralizirano, s strani vodij koordinacij, na podlagi jasnih meril (kvalitativnih in kvantitativnih).

Termin: predvidoma **januar 2008**.

Sistem materialne motivacije bi bilo terminsko najlažje dopolniti, ko bo novi Zakon o sistemu plač v javnem sektorju, ki predvideva izplačevanje delovne uspešnosti enkrat ali dvakrat letno, začel veljati za vse zaposlene v javnem sektorju (po predvidevanjih konec leta 2007). Ta sistem bo namreč dopuščal več časa za natančno preučitev podatkov za izplačilo delovne uspešnosti – tako osebne, kot skupinske. Tudi sicer je eden temeljnih ciljev ZSPJS povezava višine plače javnega uslužbenca z njegovo učinkovitostjo in delovnimi rezultati, novi zakon pa dodatku za uspešnost zagotavlja tudi več sredstev že v skupni količini finančnih sredstev – najvišja raven sredstev za delovno uspešnost bo namreč po novem 5 % letno, tisti uporabniki proračuna, ki del prihodkov ustvarijo na trgu (tudi JSKD), pa bodo lahko tudi del teh sredstev porabili za izplačilo delovne uspešnosti. Poleg tega ZSPJS določa, da bodo tisti proračunski porabniki, ki bodo preko racionalizacije dosegli prihranke pri sredstvih za plače, del tako privarčevanih sredstev v naslednjem proračunskem obdobju porabili za dodatno delovno uspešnost.

8.1.2 Nematerialni motivacijski dejavniki na JSKD

Po Maslowi teoriji in Y teoriji McGregorja, ki človekove motive hierarhično razvrščata, so osnovne, bazične potrebe zaposlenih na JSKD (glede na stopnjo izobrazbe in materialno preskrbljenost) zadovoljene, kar pomeni, da bistveno vlogo pri motivaciji igrajo **nematerialni motivatorji**, ki jih želimo predstaviti v nadaljevanju. Maslowo teorijo smo uporabili pri sestavi vprašalnika VPR 1, kaj trenutno motivira zaposlene v JSKD, in ugotovili, na kaj so občutljivi. Dobili smo osnovne odgovore, s katerimi motivatorji so zaposleni na JSKD najbolj zadovoljni.

Pri nematerialnih motivacijskih dejavnikih gre torej za zadovoljevanje višjih potreb – po varnosti, pripadnosti, samospoštovanju in samoaktualizaciji. Menimo, da so prav tovrstni

motivacijski dejavniki ključ do učinkovite motivacije zaposlenih na JSKD in je treba čimbolj aktivirati ukrepe, ki bodo zagotovili njihovo optimalno delovanje.

Dessler, G. (1988: 457) meni, da obstaja nekaj splošnih dejavnikov, ki določajo kakovost delovnega življenja v vsaki organizaciji. Med njimi so: enakopravno in pošteno obravnavanje zaposlenih; možnost, da zaposleni dosežejo maksimalno mero samouresničevanja tako, da uporabijo čim več svojih sposobnosti; odkrito komuniciranje med vsemi zaposlenimi; soudeležba zaposlenih pri sprejemanju pomembnih odločitev; ustrezno in pošteno nagrajevanje in varno, zdravo delovno okolje.

Nematerialne motivacijske dejavnike v JSKD bomo opredelili glede na hipoteze, ki smo jih zastavili in potrdili oz. zavrnilo v procesu analize in evalvacije rezultatov VPR 2.

8.1.2.1 Celovitost, raznolikost in zanimivost dela

1. hipoteza (H1): Delo na JSKD je celovito, zanimivo in raznoliko.

Hipotezo smo z analizo vprašalnika potrdili. Rezultati namreč podpirajo tezo, da so prav celovitost, atraktivnost in raznolikost ključni atributi zadovoljstva z delom na skladu in da so posledično pomembni motivatorji. Analiza vprašalnika kaže, da jih organizacija uspešno uporablja za spodbudo pri delu, saj je že narava dela taka, da – razen redkih izjem (npr. računovodstvo) – zaposleni delo opravljajo od ideje do izvedbe in imajo dnevno opravka z zelo raznolikimi delovnimi nalogami, stike z različnimi posamezniki in skupinami ter možnost, da zastavljene cilje dosežejo po poteh, ki jih načrtajo sami.

Ocenjujemo, da bi bilo navedene motivatorje koristno večkrat izpostaviti in o njih govoriti tudi na srečanjih zaposlenih na vseh ravneh in tudi tako neposredno dvigovati delovno motivacijo v organizaciji. S tem bi hkrati preprečili, da bi vsi omenjeni atributi postali samoumevni.

8.1.2.2 Samostojnost pri delu

2. hipoteza (H2): Delovni cilji na JSKD so jasni in omogočajo samostojnost pri delu ter optimalen izkoristek znanja in izkušenj.

Hipotezo smo z analizo vprašalnika zavrnilo, razen v delu, ki se nanaša na samostojnost. Kaj to pomeni neposredno za motiviranje zaposlenih na JSKD?

Že v VPR 1 so vprašani zadovoljstvo s samostojnostjo pri delu ovrednotili izredno visoko. Da zaposleni občutijo pri delu visoko stopnjo samostojnosti, kar je še posebej izraženo na območnih izpostavah z enim zaposlenim (44 izpostav), se je jasno potrdilo tudi pri analizi VPR 2.

Gre za močan motivator, ki zaposlenim omogoča, da imajo možnost odločati o tem, kaj in kako delajo, dokler so kvalitativni in kvantitativni cilji doseženi. Sredstva za povečevanje odgovornosti in samostojnosti zaposlenih so seveda v rokah vodstva. Rezultati VPR 2 kažejo, da je vodstvo JSKD uspelo ustrezno delegirati odločanje na nižje ravni, saj analiza kaže, da so zaposleni s tem motivacijskim dejavnikom zadovoljni.

Ocenjujemo, da je tako visoka stopnja občutka samostojnosti pri delu sicer zelo vzpodbudna, vendar za vodstvo hkrati tudi obvezujoča. Obstaja namreč realna nevarnost, da prevelika samostojnost prerase v »prepuščenost samim sebi«, oslabi občutek pripadnosti organizaciji, njeni kulturi in posledično njenim ciljem. Ta nevarnost je v preučevani organizaciji velika – predvsem iz dveh razlogov: zgodovine nastanka JSKD iz samostojnih civilno-pravnih enot ZKD pred desetletjem in zaradi teritorialne izoliranosti območnih izpostav. Pri motiviranju zaposlenih je v bodoče zato treba veliko pozornosti posvetiti notranjemu organizacijskemu komuniciranju in nenehni krepitvi organizacijske kulture, krepitvi vizije in nagrajevanju skupinskih delovnih uspehov.

8.1.2.3 Optimalno izkoriščanje znanja in izkušenj

Analiza VPR 2 je pokazala, da je velika večina zaposlenih z možnostjo izkoriščanja lastnih potencialov zadovoljna.

Pozornost pri oblikovanju dela in motiviranju je treba usmeriti (tudi) na mlajši in visoko izobražen kader, ki po rezultatih vprašalnika sodeč ni povsem zadovoljen z možnostjo izkoriščanja lastnega potenciala. Dolgoročno »beg možganov« iz organizacije pomeni eno ključnih nevarnosti za njeno uspešno delo in obstoj. Večina nezadovoljnih s tem vidikom dela je v enotah z več zaposlenimi, ki niso višješolsko izobraženi. Glede na to, da so organizacijski in v ožjem pogledu programski cilji v principu zastavljeni enako za celotno organizacijo, bi veljalo vpeljati bolj natančno diferenciacijo dela glede na velikost izpostave in število zaposlenih ter v splošnem postaviti bolj atraktivne in jasno določene cilje.

8.1.2.4 Delovni cilji organizacije

Brejc (2000: 56) trdi, da so v javni upravi nekatere okoliščine še posebej nenaklonjene motiviranosti zaposlenih. Med njimi navaja tudi, da *pomanjkanje jasnih ciljev otežuje zaposlenim v upravi razumevanje povezave med njihovimi dosežki in uspešnostjo organizacije.*

Analiza vprašalnika VPR 2 je pokazala, da pomanjkanje jasnih, dosegljivih, merljivih in ustrezno ovrednotenih ciljev obstaja tudi na JSKD. Zadovoljstvo s kvantitativnimi cilji je nizko,

več kot polovica se s trditvijo, da so cilji jasni, dosegljivi in motivirajoči, ne strinja. Zadovoljstvo s kvantativnimi cilji je sicer malenkost večje kot s kvalitativnimi, vendar bistvenih razlik ni. Kljub navedenemu smo v analizi VPR 2 zaznali, da se večina vprašanih strinja, da so delovne naloge jasno opredeljene in se ve, kaj se od zaposlenih pričakuje. Ocenjujemo torej, da osnovna težava ni v delovnih nalogah (poteku dela), ampak v postavitvi jasnih, merljivih ciljev. Ve se torej, kako se dela, ni pa vedno jasno kaj in predvsem zakaj (s kakšnim namenom oz. ciljem) se dela.

Cilje dela na JSKD je torej treba najprej jasno, podrobno zapisati in jih ustrezno posredovati vsem zaposlenim. Pojavlja se torej ključno vprašanje – kako zastaviti cilje organizacije, da bo z njimi mogoče transparentno meriti delovne dosežke in jih ustrezno nagraditi.

JSKD je kot relativno mlada organizacija zasnovana na dolgoletni tradiciji kulturnih društev, izpostavljena zelo turbulentnemu okolju in je v precejšnji meri odvisna od politične volje na državni in lokalni ravni. Prav zato je za JSKD nujno, da je sposoben svoje cilje nenehno prilagajati novim izzivom okolja in časa. Takšen pogled na cilje zahteva seveda spretno vodstvo, ki v organizacijski strukturi intenzivno vzdržuje pozitiven odnos do sprememb. Cilji na JSKD morajo biti torej neposredno povezani s primernim načinom vodenja, ki obvladuje tako doseganje teh ciljev kot tudi ustrezno načrtovanje dejavnosti za njihovo doseganje. Lumpkin in Dess (v Možina, 2002: 215) tako na podlagi preučevanja drugih avtorjev ugotavljata, da na dosežke (cilje) organizacije bistveno vpliva stil vodenja organizacije, ki ga imenujeta podjetniška orientacija.

Predlog:

Jasni cilji preučevane organizacije so pogoj za korektno ocenjevanje in nagrajevanje delovne uspešnosti posameznikov in skupin, s katerima se ukvarjamo v nadaljevanju. Koristno in nujno je torej, da se na JSKD tako dolgoročni kot kratkoročni (kvalitativni in kvantitativni) cilji za vse organizacijske ravni (in znotraj njih za posamezna delovna mesta) pripravijo (oz. redefinirajo) v obliki t. i. *standardov delovnih dosežkov*, ki jih lahko oblikujemo na podlagi številnih tehnik in metod (glej Možina 2002: 213–244). Tako zastavljene delovne dosežke je potem nujno izraziti in ocenjevati z izbrano ocenjevalno tehniko¹⁴. Postavitev tovrstnih standardov je še toliko bolj pomembna v organizaciji z dislociranimi enotami, kjer je interpretacija ohlapno zastavljenih

¹⁴ Ocenjevanje delovnih dosežkov je formalni proces, v katerem zaposlenemu zagotovimo diagnostično povratno informacijo (pozitiven ali negativen odnos do njegovih delovnih dosežkov – angl. performance appraisal) o njegovih delovnih dosežkih.

ciljev (npr: *Vodja območne izpostave organizira območno revijo pevskih zborov*) resnično prepuščena občutku posameznika.

Ocenjujemo, da bi tak pristop k organizacijskim ciljem odpravil kar nekaj težav, ki so se izpostavile v procesih dela na JSKD. Predvsem ustrezen sistem ocenjevanja delovnih dosežkov zagotavlja povratno informacijo o izvajanju in rezultatih dela, kar je glede na analizo VPR 2, ključen vir nezadovoljstva zaposlenih na JSKD. Hkrati je ocenjevanje dosežkov tesno prepleteno s sistemom nagrajevanja in razvoja kadrov, kar sta še dve področji, s katerima zaposleni na JSKD niso zadovoljni.

Na podlagi celostne slike menimo, da JSKD že nekaj let uvaja posamezne segmente vodenja s cilji¹⁵ (priprava strateških načrtov, postavitev ciljev programske piramide, opredeljevanje in vrednotenje ciljev za letne načrte in poročila ustanovitelju ...), zato ocenjujemo, da bi bila to najbolj smotrna in za zaposlene v organizaciji sprejemljiva pot ocenjevanja delovnih dosežkov.

8.1.2.5 Interno komuniciranje v organizacijski strukturi

H3: Zaposleni na JSKD so kljub delu na različnih lokacijah zadovoljni s komunikacijo med zaposlenimi v organizaciji.

Hipotezo smo z analizo vprašalnika zavrnil. Analiza je pokazala, da sta neustrezna in premalo obsežna komunikacija v preučevani organizaciji veliki težavi, ki sprožata nezadovoljstvo tako na področju nagrajevanja in napredovanja kot vodenja (vizije, ciljev).

V nadaljevanju bomo pri oblikovanju dela v podpoglavju o organizacijskem komuniciranju zato poskušali:

- omiliti informacijske blokade in omogočiti zaposlenim jasno sliko o delovanju organizacije kot celote – ne na podlagi neformalnega, ampak formalnega komuniciranja;
- poskrbeti za uravnotežen sistem ustreznih interakcij med delovnimi mesti (posameznimi zaposlenimi) in med ravnmi (območne izpostave, regionalna raven, sedež organizacije) v organizaciji;
- izpostaviti možnosti za intenziviranje osebnih kontaktov na vseh ravneh;
- predlagati ponovno uvedbo instituta letnega razgovora z direktorjem;
- poglobiti in intenzivirati komunikacijo na vseh ravneh in v vseh smereh – predvsem od vodstva k zaposlenim;
- v procese dela vključiti vse tri konkretne predloge – razširitev poti komuniciranja, poudarek na elektronskem notranjem komuniciranju, uvedbo sistema za zbiranje mnenj zaposlenih – za večje zadovoljstvo zaposlenih na področju komunikacije.

¹⁵ Ang. Management by Objectives – MBO je tehnika, ki omogoča primerjanje delovnih ciljev z delovnimi dosežki. Temelji na sistemu delovnih ciljev.

8.1.2.6 Nematerialna motivacija in napredovanje

4. hipoteza (H4): Nagrajevanje na JSKD je pošteno in transparentno, možnosti napredovanja so jasne.

Hipotezo smo z analizo vprašalnika zavrnili. Analiza je pokazala, da je ključna težava v netransparentnem sistemu nagrajevanja in napredovanja, pa tudi v tem, da vodstvo premalo oz. neustrezno skrbi za nematerialno motivacijo zaposlenih.

Zaposlene motita predvsem netransparentnost sistema in nejasnost meril ocenjevanja delovne uspešnosti.

- Analiza kaže, da zaposleni menijo, da vodstvo nima dovolj posluha in časa za ukvarjanje z njihovimi težavami, mnenji in predlogi. Dejstvo je, da so dislocirane enote eden od vzrokov za počasen in tudi nezadosten pretok informacij na JSKD. Glede na rezultate in poznavanje situacije predlagamo, da se poskrbi za ustrezen informacijski sistem, ki bo vsem zaposlenim ponudil več informacij in jih bolj povezal z vodstvom ter prispeval k sodelovanju pri pomembnih odločitvah.

NAPREDOVANJE

Vsaka organizacija mora imeti vzpostavljen sistematičen in formaliziran koncept napredovanja. V naprej morajo biti določene poti napredovanja ter hkrati definirani pogoji zanj. Izbor kriterijev napredovanja, njihov pomen za strokovno in vodstveno napredovanje – vse to mora biti jasno določeno, da napredovanje ni prepuščeno subjektivni presoji posameznega, za to odgovornega delavca. Ko posamezniki čutijo, da v napredovanju ni pravičnosti, takrat napredovanje izgublja vrednost v smislu moralnega stimulansa in ne motivira več (Marzel, 2000: 350).

Sistem napredovanja je za uslužbence v javnem sektorju togo omejen. Zaposleni na JSKD pa predvsem niso zadovoljni z dostopnostjo in poznavanjem sistema napredovanja v organizaciji, na tem področju je kar nekaj maneverskega prostora, ki ga bomo uporabili pri oblikovanju dela.

Napredovanje na JSKD ureja pravilnik o napredovanju zaposlenih v javnih zavodih na področju kulture (Uradni list RS št., 41/94), ki pravi, da morajo biti za napredovanje delavca izpolnjeni naslednji pogoji:

- dodatna funkcionalna znanja,
- interdisciplinarna usposobljenost delavca za opravljanje različnih del v okviru poklica,
- samostojnost in zanesljivost pri delu,
- ustvarjalnost pri delu,
- nadpovprečna delovna uspešnost v daljšem, najmanj enoletnem obdobju.

Izpolnjevanje pogojev delodajalec preverja trikrat letno (1. januarja, 1. maja ter 1. septembra). Dokazila o dodatnih funkcionalnih znanjih (javne listine oz. potrdila o dodatno pridobljenih funkcionalnih znanjih in strokovnih nazivih) mora predložiti zaposleni.

Težava tega pravilnika je izrazita nedefiniranost – nobena od alinej ni določena, torej ni jasno, na podlagi katerih meril bi bilo tovrstno napredovanje sploh možno niti ni opredeljen količnik, ki ga napredovanje predvideva. Poleg tega je ta pravilnik praktično nedostopen oziroma zanj večina zaposlenih ne ve.

8.1.2.7 Način vodenja

5. hipoteza (H5): Zaposleni na JSKD so zadovoljni z načinom vodenja v organizaciji.

Hipotezo smo z analizo vprašalnika zavrnili. Analiza kaže, da zaposleni menijo, da vodstvo nima dovolj posluha in časa za ukvarjanje z njihovimi težavami, mnenji in predlogi. Glede na rezultate in poznavanje situacije predlagamo, da se poskrbi za ustrezen informacijski sistem, ki bo vsem zaposlenim ponudil več informacij in jih bolj povezal z vodstvom ter prispeval k sodelovanju pri pomembnih odločitvah. Nezadovoljstvo, povezano z načinom vodenja bomo poskusili reducirati v poglavju o oblikovanju dela.

8.1.2.8 Dobri medsebojni odnosi

Ljudje smo socialna bitja, zato dobri medsebojni odnosi pomenijo močan motivacijski faktor. Hkrati gre za zelo širok pojem, ki zajema spekter organizacijske kulture, sistem organizacijske strukture in komuniciranja, sistem in način vodenja organizacije, pa tudi povsem individualne odnose med posamezniki – poslovna, osebna in interesna ujemanja.

Dobri medsebojni odnosi nastajajo ob primernem oblikovanju delovnih skupin, ob spremljanju dogajanja med sodelavci in ob razreševanju napetosti, ki nastajajo med njimi. To so sposobni le vodje, ki so usmerjeni v ljudi; vodje, ki se vsak dan posvečajo zaposlenim, njihovim težavam in dosežkom in ne le tehničnim vprašanjem dela (Svetlik v Možina, 2002: 154).

V primeru JSKD je proces analize pokazal, da so zaposleni s kvaliteto medsebojnih odnosov relativno zadovoljni. Težava je v prešibki komunikaciji oz. v pomanjkanju komunikacije tako na horizontalni ravni med dislociranimi enotami kot pri vzpostavljanju medsebojnih odnosov med organizacijskimi nivoji. Oblikovanje dela ima zato pomembno nalogo vključevanja ustreznih in dovolj pogostih komunikacijskih kanalov.

8.1.2.9 Fleksibilen delovni čas

Trditvev *Fleksibilnejši delovni čas (v okviru zakonskih možnosti)* so vprašani sprejeli zelo pozitivno, samo 24,2 % jih meni, da to na njihovo motivacijo za delo ne bi vplivalo. Pozitivno vrednotenje spremembe pripisujemo predvsem dejstvu, da trenutno velja v organizaciji urnik, po katerem morajo biti zaposleni na delovnem mestu najkasneje ob osmi uri zjutraj, ne glede na popoldanske in večerne obremenitve prejšnji dan.

8.1.2.10 Izobraževanje

Trditvev *Možnost individualne izbire oblike izobraževanja enkrat letno, z dogovorjenim najvišjim finančnim prispevkom JSKD* je bila med vsemi ponujenimi motivatorji najbolj sprejeta. Že v VPR 1 so zaposleni izrazili visoko stopnjo nezadovoljstva z možnostjo strokovnega napredovanja.

VPR 2 je kot odgovor na nezadovoljstvo z možnostjo strokovnega napredovanja ponudil možnost opredelitve za individualno izbiro izobraževanja enkrat letno. 65,2 % vprašanih je odgovorilo, da bi to na njihovo motivacijo za delo vplivalo zelo stimulatивно, 33,3 % pa, da bi to na njihovo motivacijo za delo vplivalo pozitivno.

Vodstvo JSKD na načelni ravni sicer spodbuja izobraževanje zaposlenih, vendar tega ne počne načrtno, odločitev za izobraževanje je prepuščena samoiniciativnosti posameznika.

Predlagamo torej, da se v okviru kadrovske službe (ki jo uvajamo kot predlog magistrskega dela):

- opravi kvalitetna raziskava izobraževalnih potreb (z analizo poklicne in izobrazbene strukture kadrov, analizo potreb po strukturi na novo zaposlenih kadrov, preko analize delovnih mest določiti potrebe po izobraževanju v obstoječi kadrovski strukturi – usklajenost med zahtevnostjo delovnega mesta in dejansko strokovno usposobljenostjo delavca);
- pripravi načrt sprejemanja, razporejanja in razvoja kadrov;
- pripravi načrt izobraževanja, pri čemer se upošteva finančno, programsko in izvedbeno komponento;
- poskrbi za organizacijo in izvedbo izobraževanja in
- opravi vrednotenje rezultatov izobraževanja (preveri realizacijo, odzive ljudi, ki so se izobraževali, preveri zadovoljitev razvojnih potreb, usklajenost programov s cilji in potrebami organizacije ...).

Z zanimanjem smo analizirali še zadnji konkretni predlog, in sicer uvedbo kadrovske službe: *Uvedba službe (zaposlenega), ki bi se v organizaciji (100 zaposlenih) ukvarjal s potrebami zaposlenih, izobraževanjem, motiviranjem ...*

Več kot polovica – 59,1 % – vprašanih meni, da bi kadrovska služba na motivacijo za delo vplivala pozitivno, od tega kar 27,3 % pravi, da bi vplivala zelo stimulatивно. 36,4% jih meni, da to na njihovo motivacijo nima vpliva, 4,5 % pa, da bi to na njegovo motivacijo vplivalo negativno.

Ko rezultate interpretiramo v luči dejanskega stanja na JSKD, kjer obstaja konstanten pritisk za zmanjševanje zaposlenih (zniževanje zaposlenih v javnem sektorju) in hkrati zahteve po vse kakovostnejših in ažurnih storitvah, ugotovimo, da so vprašani to trditev sprejeli zelo pozitivno.

8.1.2.11 Varnost zaposlitve

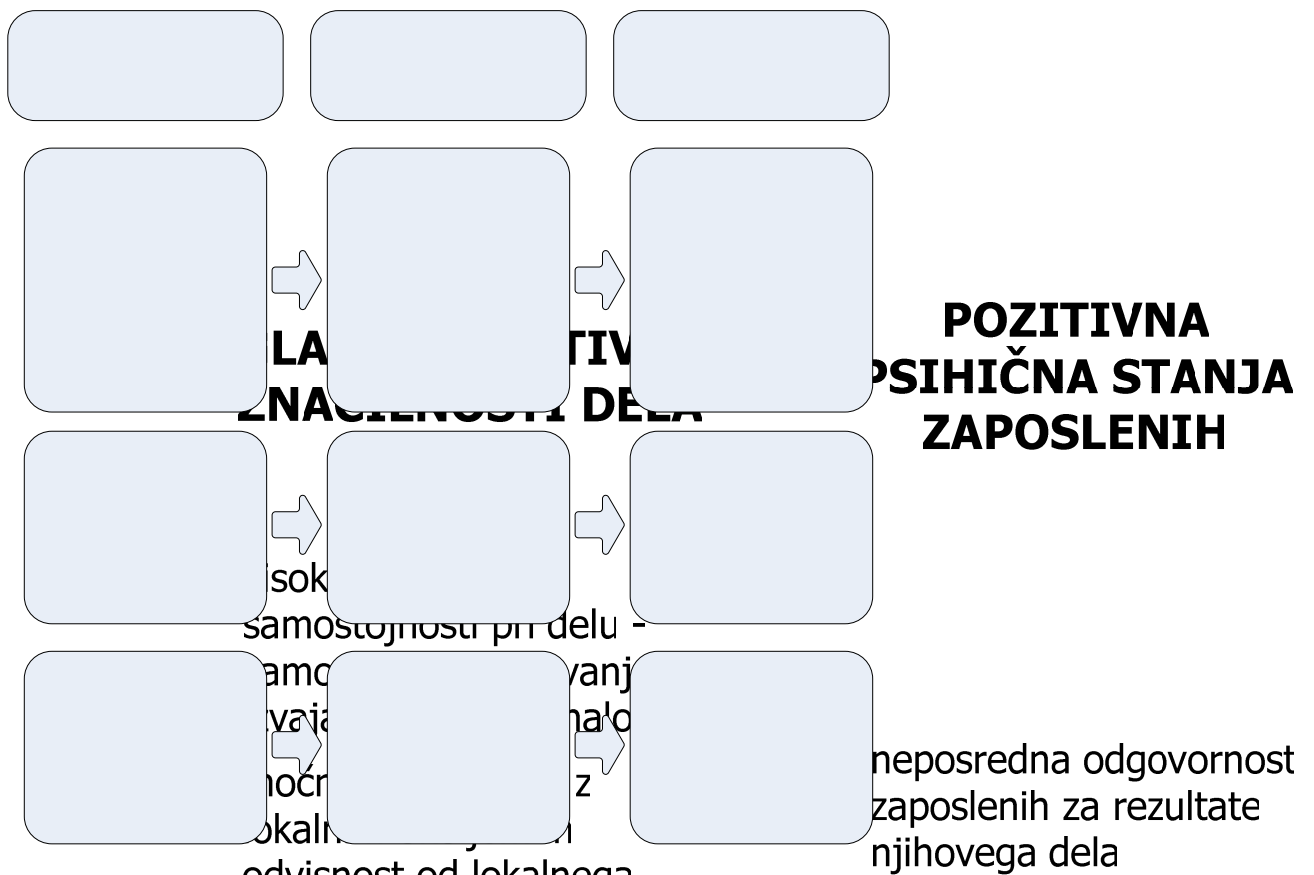
Eden od nematerialnih motivatorjev je varnost zaposlitve, ki postaja ob uvajanju različnih fleksibilnih oblik zaposlovanja tako v Sloveniji kot v svetu vse bolj relativen pojem. Kljub temu je zaposlitev v javnem sektorju v Sloveniji v primerjavi z gospodarskim sektorjem veliko varnejša. Menim, da bi bilo treba varnost zaposlitve na JSKD bolj izpostaviti kot enega ključnih dejavnikov motiviranja zaposlenih.

8.2 Osnovna motivacijska shema jskd

Če potegnemo črto, je motivacijska shema za oblikovanje dela na JSKD (ki jo predstavljamo v nadaljevanju) razdeljena na dva glavna dela in teoretsko črpa iz Herzbergove dvofaktorske teorije motivacije in posledično iz Hackman-Oldhaimovega modela (Možina, 1994; Lipičnik, 1998).

V konkretnem primeru vlogo **motivatorjev** prevzemajo tiste značilnosti dela, ki jih je analiza stanja in potreb na JSKD v magistrskem delu izpostavila kot pozitivne, korektno zastavljene, spodbudne. Gre za motivatorje, ki na JSKD delno že funkcionirajo oz. se jih zaposleni zavedajo, vendar so premalo izraženi in se jim ne pripisuje velikega pomena, temveč se jih v veliki meri jemlje za samoumevne. Navedeni so v spodnjem modelu (glej slika), zanje pa velja, da bi morali biti bolj izraženi in pogosteje uporabljeni kot sredstvo za povečevanje zadovoljstva, saj sprožajo pozitivna psihična stanja zaposlenih in vplivajo na dobre rezultate organizacije.

Slika 8.1: Model pozitivnih značilnosti dela na JSKD



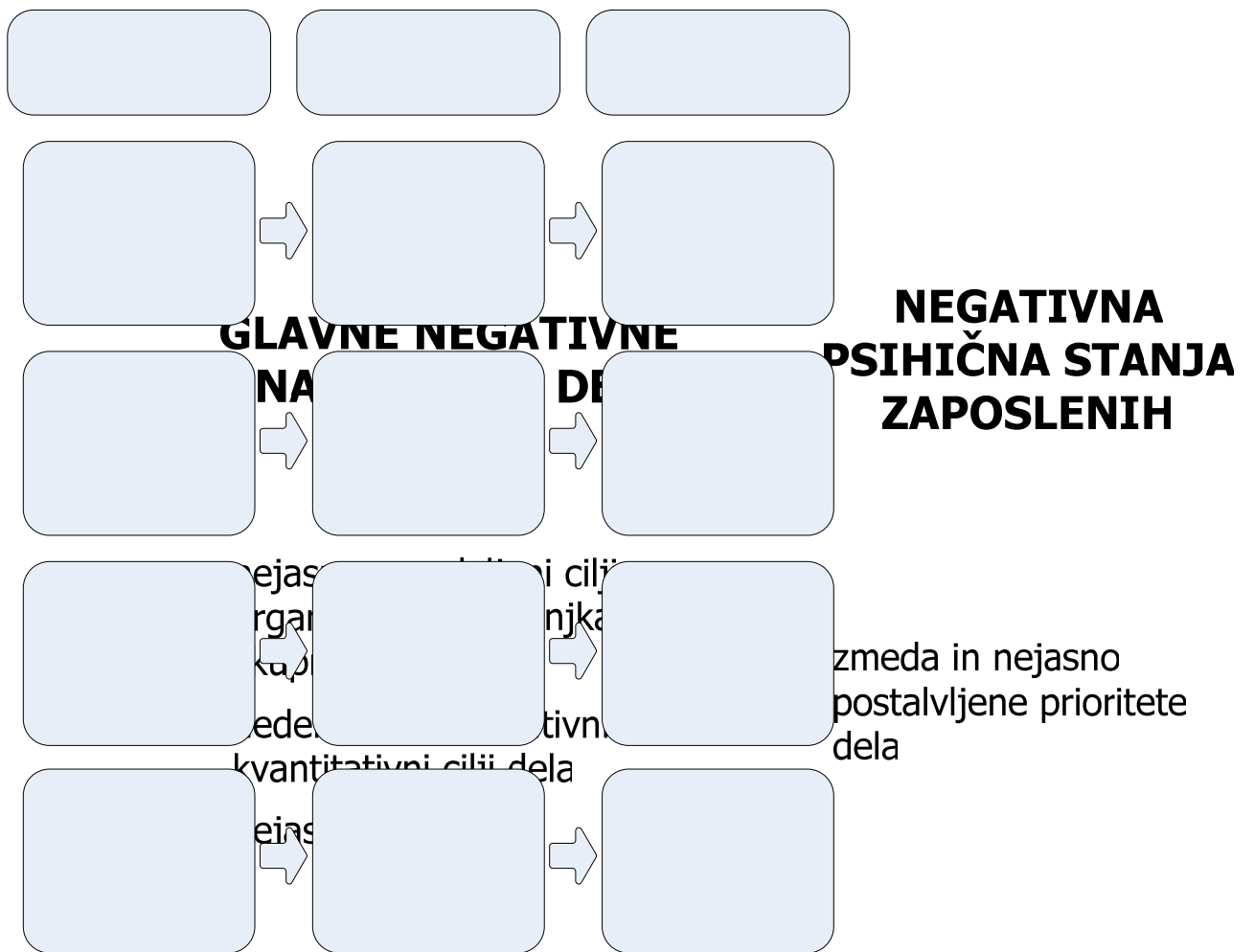
(povzeto po Svetlik v Možina, 2002: 158)

Na drugi strani so neurejeni, nedefinirani odnosi in pomanjkljivosti, ki jih je treba postopno urediti ali reducirati na najmanjšo možno mero. Gre za nujne spremembe v motivacijski shemi, ki bodo zmanjšale nezadovoljstvo, ki se pojavlja v organizaciji. Ta neurejena (ali premalo urejena) področja po naši oceni ustrezajo definiciji higienikov in dajejo veliko manevrskega prostora za oblikovanje dela na način, ki bo dvignil delovno motivacijo in poskrbel za višjo stopnjo zadovoljstva z delom. Glavne negativne značilnosti dela, ki so se pojavile raznovrstno v magistrskem delu, pa tudi psihična stanja zaposlenih in rezultati njihovega dela, so predstavljeni v modelu, ki je delno povzet po Svetliku (Svetlik v Možina, 2002: 158). Naš model je predvsem vizualizacija in kaže na predstaviteljnost ključnih komponent dela in delovnih procesov na JSKD, ki so predmet obravnave v naslednjem, zadnjem poglavju o oblikovanju dela na JSKD.

dobri medsebojni odnosi
varnost zaposlitve

delavci se čutijo sprejete
in neogrožene glede
osnovne eksistence

Slika 8.2: Model negativnih značilnosti dela na JSKD



(povzeto po Svetlik v Možina, 2002: 158)

neustrzno organizacijsko
komuniciranje

občutek neobveščeni
in prepuščenosti "samim
sebi" med zaposlenimi
na dislociranih enotah

centraliziran sistem
vodenja in hkrati
pomanjkanje celostne
slike delovanja
organizacije po
dislociranih enotah

občutek odrinjenosti od
ključnih odločitev
občutek nepovezanosti s
cilji organizacije

netransparenten sistem

občutek, da delo ni

9 OBLIKOVANJE DELA NA JSKD

Raziskave kažejo, da s primernim oblikovanjem dela lahko povečamo motivacijo delavcev za delo, kar po eni strani izboljšuje delovne rezultate, po drugi pa povečuje zadovoljstvo delavcev. Zadovoljen delavec je mnogo dovezetnejši za motivatorje, s katerimi ga spodbujamo k delu, kot nezadovoljen ... Oblikovanje dela opredeljuje vsebino in metode dela ter razmerja med delovnimi nalogami, da bi povečali uspešnost in storilnost dela ter zmožnost zadovoljevanja potreb delavcev. Za uspešno oblikovanje dela je treba upoštevati organizacijske in tehnične danosti v organizaciji, na drugi strani pa motive, sposobnosti in pričakovanja delavcev (Svetlik, 1998: 152–159).

V magistrskem delu smo preučili in definirali organizacijsko kulturo in strukturo JSKD, saj dela ni mogoče oblikovati v »praznem prostoru«. S tem znanjem smo v nadaljevanju z metodo analize zahtev dela za ključna delovna mesta na JSKD postavili okvir za oblikovanje dela. V nadaljevanju smo z analizo vprašalnika poiskali najpomembnejše motivatorje, ki lahko – ustrezno umeščeni v organizacijsko strukturo – pomembno prispevajo h kvaliteti delovnega življenja na JSKD.

V tej zaključni fazi magistrskega dela želimo postaviti piko na i – izdelati in dodati predloge za oblikovanje dela in dvig kakovosti delovnega življenja. Določili bomo nekatere standardne in nekaj specifičnih prijemov za oblikovanje dela, ki bi po našem mnenju lahko dvignili zadovoljstvo z delom in organizacijo z dislociranimi enotami učinkoviteje povežalo v enovito strukturo.

Pri tem se bomo posvetili predvsem celoviti sliki, ki bo povezala ključne težavne točke preučevane organizacije, ki smo jih zaznali v procesu magistrskega dela:

- določitev pomena jasnih ciljev organizacije preko spremembe v načinu vodenja in z nekaterimi popravki v organizacijski strukturi;
- skladnost ciljev organizacije z delovnimi cilji posameznih delovnih mest;
- večsmerna komunikacijska interakcija v organizaciji in konkretni predlogi za njeno dopolnitev.

S (pre)oblikovanjem dela želimo v delovne procese vnesti ali okrepiti na podlagi vprašalnikov izbrane motivacijske elemente in odstraniti vzroke nezadovoljstva, ki zaposlene na JSKD demotivirajo. V ta namen bomo uporabili tri zgoraj opisane pristope: teorijo značilnosti dela, pristop dobrih medčloveških odnosov in pristop z vidika kakovosti delovnega življenja.

Pri tem bomo upoštevali individualne razlike – starost, spol, delovna doba, delovno mesto, predvsem pa osebnostna struktura, potrebe, interesi, želje, sposobnosti ... so tisti, ki zaposlene

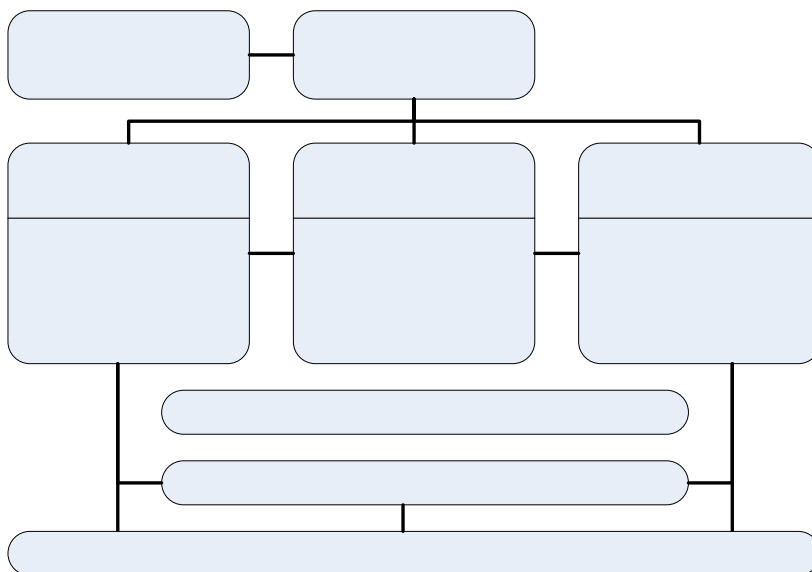
med seboj razlikujejo. To dejstvo je treba upoštevati pri oblikovanju dela in delo prikrojiti tako, da bo ustrezno za večino zaposlenih. Pomembno je, da je shema oblikovanja dela dovolj fleksibilna, da jo v največji možni meri lahko prilagodimo posamezniku, ki delo opravlja.

9.1 Organizacijsko tehnične spremembe

Motivacijske elemente, ki pridejo v poštev v preučevani organizaciji in smo jih v magistrskem delu zaznali kot pomembne, bomo v delo uvedli najprej preko organizacijsko tehničnih sprememb. Posebno pozornost bomo posvetili spremembam v organizacijski strukturi in v organizacijskem komuniciranju.

V sami organizacijski strukturi za potrebe oblikovanja dela predlagamo dve ključni spremembi: uvedbo pokrajinske ravni in dopolnitev splošnega sektorja s kadrovsko službo. Poleg tega smiselno uvajamo spremembo naziva in jasno definiranje delovnih nalog in pristojnosti za delovni mesti sekretarja JSKD. Obe navedeni glavni spremembi smo vrisali v nov organigram Javnega sklada RS za kulturne dejavnosti (glej sliko 9.1).

Slika 9.1: Organigram JSKD z uvedenimi spremembami



9.1.1 Prva organizacijska sprememba: uvedba srednje ravni upravljanja organizacije – pokrajinska raven

Državni zbor RS je junija 2006 sprejel Ustavni zakon o spremembah Ustave Republike Slovenije (Uradni list RS, št. 68/06), s katerim sta bila spremenjena 140. in 143. člen Ustave Republike Slovenije, ki se po vsebini nanašata na lokalno oziroma pokrajinsko samoupravo.

V času nastajanja magistrskega dela je v proceduri v državnem zboru predlog Zakona o pokrajinah, ki predvideva delitev Slovenije na 14 pokrajin. Število pokrajin in posledično predlagano število koordinacij tako še ni dokončno določeno in se lahko kasneje prilagodi zakonskemu določilu (vir: internet, 3/6/2007).

Pokrajinska raven tudi sicer neformalno že deluje na programski ravni, saj programska piramida vsebuje tudi regionalni program. T. i. *koordinatorji* so neformalni vodje, imenovani s strani direktorja JSKD. 59 območnih izpostav se trenutno združuje v 10 programskih koordinacij. Na podlagi analize stanja ocenjujemo, da bi formalna uvedba pokrajinske ravni in izoblikovanje novega delovnega mesta *vodja koordinacije* omogočila:

- Oblikovanje transparentnih pogojev za zasedbo delovnega mesta *vodja koordinacije*.

S tem bi se omogočilo enakopravno obravnavo vseh zaposlenih, kar glede na rezultate VPR 2 zaposleni na JSKD pogrešajo, saj je sedanje imenovanje vodje programske koordinacije povsem netransparentno in temelji na odločitvi vodstva brez objavljenih kriterijev, razpisa ... Skratka, zaposleni nimajo enakih možnosti za doseganje tega neformalnega položaja.

- Razbremenitev najbolj obremenjenih delovnih mest (*poenostavljanje dela*).

V trenutni organiziranosti so neformalni vodje koordinacij praviloma hkrati vodje največjih območnih izpostav (ki imajo največ programa, največ uporabnikov ...). Delovna obremenitev je v tem primeru dejansko zelo velika, delo na regionalnem programu pa temu primerno zapostavljeno. Oblikovanje samostojnega delovnega mesta *vodja koordinacije* bi tako prinesla kvalitativni dvig regionalne ravni programa, njegovo promocijo in možnost obogatitve dela.

- Obogatitev dela.

V tem primeru govorimo o vertikalni obogatitvi dela, ki zaposlenim omogoča opravljanje pomembnejših nalog in prinaša več možnosti za priznanje in samoaktualizacijo. Gre za zaželeno popestritev, ki mora biti zaposlenim ustrezno predstavljena kot izziv in možnost za izpopolnjevanje, izobraževanje. Menimo, da obogatitev predstavlja predvsem možnost vključevanja v projekte na evropski ravni in nasploh koordinacijo projektov in doseganje ciljev na pokrajinski, državni in evropski ravni.

- Določitev jasnih kvalitativnih in kvantitativnih ciljev za pokrajinsko raven in program na tej ravni v obliki standardov delovnih dosežkov.

Zaposleni na JSKD so nasploh nezadovoljni s cilji in povratno informacijo o njihovem doseganju. Trenutno sta nalogi neformalnih koordinatorjev predvsem dve: obveščanje zaposlenih na njihovem območju (sklicevanje delovnih sestankov približno tri- do petkrat letno) in oblikovanje regijskega programa za njihovo območje. Koordinatorji izvedbo regijskega

programa porazdelijo med vse območne izpostave, ki so potem odgovorne za njegovo realizacijo.

Ocenjujemo, da je uveljavitev nove organizacijske ravni idealna priložnost za oblikovanje merljivih in stimulativnih ciljev za pokrajinsko raven ter njihova ustrezna evalvacija, ki naj se odraža v prenovljenem, transparentnem in predvsem stimulativnem sistemu nagrajevanja. Ker nova raven vnaša spremembe oz. vpliva tudi sicer na delo in korelacije z drugimi organizacijskimi ravnimi – predvsem na delovne naloge vodij območnih izpostav (navzdol) in strokovnih svetovalcev ter pomočnika direktorja za program (navzgor), je to priložnost za (re)definiranje delovnih ciljev za celotno organizacijo.

- Ustrezno nagrajevanje zaposlenih na tem delovnem mestu.

V obstoječem sistemu koordinatorji za dodatno delo, ki ga prinaša neformalni naziv koordinatorja, niso dodatno stimulirani ali nagrajeni. Predlagamo, da formalna uvedba novega delovnega mesta vodja koordinacije prinese tudi ustrezen, transparenten sistem nagrajevanja, ki je neposredno povezan z doseganjem oz. preseganjem kvalitativnih in kvantitativnih ciljev postavljenih za to delovno mesto.

- Napredovanje med delovnimi mesti, ki je v trenutni organizacijski strukturi praktično onemogočeno.

Na podlagi analize ocenjujemo, da bi uvedba vmesne ravni pomenila atraktivno možnost napredovanja za vse vodje območnih izpostav. Menimo, da bi bilo razpise za prosta delovna mesta regijskih koordinatorjev smiselno zastaviti tako, da bi med pogoje za zasedbo tega delovnega mesta postavili dobro poznavanje organizacije in dela. Tako bi neposredno več možnosti dobili tisti vodje območnih izpostav, ki si znotraj organizacije želijo obogatitve dela in napredovanja.

- Dodajanje/širitev delovnih nalog.

Spekter delovnih nalog regijskega koordinatorja se s tem predlogom bistveno razširi že zaradi osamosvojitve delovnega mesta. Bistveni spremembi sta predvsem prevzem popolne odgovornosti (skrbništva nad projekti) za kvalitetno načrtovanje, organiziranje, usklajevanje, izvedbo in vrednotenje celotnega regionalnega programa ter prenos pristojnosti za ocenjevanje dela in delovne uspešnosti za zaposlene na področju koordinacije. Ostale dodane delovne naloge so komunikacijske narave (pretok informacij med območno in državno ravni), zbiranje programskih sredstev na tej ravni, skrb za odnose z javnostjo in priprava evropskih projektov.

- Boljša in hitrejša komunikacija med ravnimi v organizaciji.

Komunikacija je v organizaciji z dislociranimi enotami pereč problem, kar je potrdila tudi celotna analiza, izvedena za namene magistrskega dela. Potrjujemo torej, da so težave tako

zaradi teritorialne razpršenosti kot zaradi nejasnih komunikacijskih kanalov in organizacijske kulture, ki izhaja iz veliko ohlapnejše povezanosti med bivšimi občinskimi enotami Zveze kulturnih društev.

Teritorialno razpršenost bi po naši oceni omilila dodana raven v organizaciji, ki bi sicer obsežno mrežo 59 območnih izpostav združila v 14 komunikacijskih točk. V tem primeru je zelo izpostavljena naloga (delovna obveznost) koordinatorja, ki skrbi za vertikalni pretok tako navzgor kot navzdol.

Eisenberg, Monge in Farace v Daniels in Spiker (1994) trdijo, da je komuniciranje navzdol, torej od nadrejenih k podrejenim, najpomembnejše. Po tej poti se namreč oblikuje in krepi ustrezna klima za razvoj sposobnosti zaposlenih (podrejenih), razkrivajo se načini za doseganje organizacijske učinkovitosti, zadovoljevanje socialnih potreb pa je tudi način pridobivanja naklonjenosti podrejenih in privrženosti organizaciji. V komunikacijski shemi mu pri komunikaciji navzdol pripada mesto vodje na regionalni ravni, ki v ustrezni obliki in s hitrim odzivnim časom prenaša sporočila iz državne ravni navzdol. Treba je definirati kvantiteto, obliko in način predajanja informacij (sestanki, e-pošta, e-oglasna deska), intenzivirati osebno komunikacijo in poskrbeti za efektiven sistem podajanja relevantnih informacij med območne izpostave. Vodja koordinacije je pri komunikaciji navzdol veliko »bolj blizu« zaposlenim na njihovem območju, kar pomeni krajši odzivni čas in enostavnejšo uveljavitev sistema učinkovitega komuniciranja s povratno zanko.

Z uvedbo pokrajinske ravni bi se povečala tudi prisotnost strokovne programske službe na terenu. Samostojni svetovalci za posamezno dejavnost in pomočnik direktorja za program bi namreč dobili obvladljivo število kompetentnih sogovornikov – vodij koordinacij, ki bi imeli ustrezne informacije (potrebe okolja, težave v delovnih procesih, specifične območja ...) in bi hkrati prenašali dogovore z državne ravni na območno raven.

Pri komunikaciji navzgor pokrajinska raven pomeni prednost pri izbiranju in ustrezni selekciji informacij, ki potujejo navzgor do strokovne službe in vodstva JSKD.

- Tesnejše sodelovanje in pretok informacij med izpostavami znotraj pokrajinske ravni ter oblikovanje učinkovitih delovnih skupin.

Zaokrožene delovne naloge so na JSKD združene po teritorialnem načelu, saj govorimo o nadgradnji programa z območnega, preko regionalnega (pokrajinskega) do državnega. V trenutni organizacijski shemi koordinator ne prevzema skrbništva nad projekti na regionalni ravni, ampak zgolj poskrbi za razdelitev izvedb regijskih projektov med območne izpostave.

Formalizacija pokrajinske ravni bi pomenila okrepitev povezav med območnimi izpostavami. Ojačitev horizontalne komunikacije bi omogočila jasno razmejitev delovnih nalog, ki bi regionalnemu vodji določila naloge in pristojnosti ter mu dodelila vsestransko odgovornost za regionalni program. Posledično bi to pomenilo, da neposredna izvedba teh projektov ne bi bila več naložena posamezni izpostavi, ampak bi bila plod dogovora in timskega dela vseh zaposlenih znotraj pokrajine. Ocenjujemo, da bi s tem dvignili izvedbeno raven, okrepili stike med zaposlenimi in tako zmanjšali komunikacijsko deprivacijo, ki nastaja zaradi prostorsko dislociranih enot.

- Kroženje med delovnimi nalogami.

Delno je pristop kroženja med delovnimi nalogami vpeljan pri organizaciji in izvedbi regionalnih programov, ko vodja posamezne izpostave organizira nek dogodek na regijski ravni, prihodnjič pa to nalogo prevzame vodja druge izpostave.

- Alternativne razporeditve delovnega časa (gibljivi delovni čas, krajši delovni teden ...).

Na splošno se v JSKD pojavljajo težave z registracijo prisotnosti zaradi dislociranih enot in terenskega dela, sestankov, koncertov ... Zaposleni na izpostavah imajo gibljiv delovni čas, z določeno sredino dneva, ko je prisotnost obvezna. Gibljiv delovni čas povečuje storilnost in izboljšuje razmerje med časom, ko delavci delajo, in časom, za katerega so plačani. Na JSKD se uporablja tudi oblika krajšega delovnega tedna, saj zaposleni zaradi narave dela delajo zvečer, ob vikendih ... potem pa ostanejo določene dni doma.

9.1.2 Druga organizacijska sprememba – uvedba kadrovske službe na JSKD

Skozi celotno magistrsko delo smo odkrivali težave, ki imajo izvor v dejstvu, da JSKD kljub več kot 100 zaposlenim nima svojega kadrovskega oddelka oz. osebe, ki bi skrbela za UČV. Posledično večino kadrovskih nalog opravlja direktor JSKD, kar je izjemno zahtevno in časovno obremenjujoče. Tudi kompetence, ki naj bi jih kadrovski strokovnjaki imeli, so v preučevanem primeru pridobljene izključno s prakso, brez teoretičnih podlag.

Glede na analizo stanja na JSKD torej predlagamo, da se dosedanje delovno mesto *sekretar sklada* kot termin poenoti z ostalima enakovrednima delovnim mestoma pomočnikov direktorjev (pomočnik direktorja za finance, pomočnik direktorja za program) in se preimenuje v *pomočnik direktorja za kadrovske in splošne zadeve*. Poleg preimenovanja delovnega mesta mu bomo opredelili tudi naloge in obveznosti, predlagamo tudi, da se poleg preimenovanja tega delovnega mesta novemu oddelku dodeli še enega zaposlenega, ki bo skrbel za tehnično zbiranje podatkov in vodenje kadrovskih evidenc v skladu s sprejetimi zakoni in normativi.

Pri predlogu vpeljave kadrovske službe se bomo oprli na CAF 2006, skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju, ki je orodje za celovito obvladovanje kakovosti¹⁶. Zasnovan je na predpostavki, da se odlični rezultati delovanja organizacije dosežejo s pomočjo strategije vodstva in z načrtovanjem, zaposlenimi, partnerstvi, viri in procesi. Organizacijo obravnava iz vseh naštetih vidikov in pomeni celovit pristop k analiziranju delovanja organizacije. Ker predstavlja predvsem okvir za samoocenjevanje, se nam zdi upravičeno in smiselno, da po osnovnih standardih tega sistema zastavimo predlagani kadrovski oddelek na JSKD. Mi se bomo torej pri oblikovanju namena in ciljev predlaganega kadrovskega oddelka naslonili na tretje merilo CAF 2006, ki se ukvarja z zaposlenimi (z vidika, da so zaposleni največji kapital organizacije), in na potrebe, ki so se izoblikovale skozi analizo stanja na JSKD.

Kadrovska služba naj bi torej predvsem pomagala zaposlenim pri izkoriščanju njihovih zmožnosti in skrbela za dobrobit zaposlenih (poslanstvo). Gre za ustvarjanje okvirov, znotraj katerih se zaposlenim omogoča nemoten razvoj njihovih kompetenc in – kar je za organizacijo z dislociranimi enotami še posebej pomembno – prevzemanje večje odgovornosti in pobud, preko katerih zaposleni prispevajo k razvoju delovnega mesta. Zaradi nezadovoljstva z možnostjo napredovanja znotraj organizacije je prav ideja o razvoju in nadgradnji delovnih mest opcija za povečanje zadovoljstva zaposlenih.

Naslednja naloga zajema celotno vodstvo, a je idejno in izvedbeno neposredno povezana s kadrovske službo. Gre za osnovno opredelitev kadrovske politike JSKD, ki naj izhaja iz poslanstva navedenega v prejšnjem odstavku. Gre za oblikovanje in ustrezno izvajanje kadrovske politike (na področju zaposlovanja, usposabljanja in nagrajevanja) ter za njihovo kompatibilnost s strateškimi cilji organizacije.

Naloge kadrovske službe JSKD (povzeto po CAF 2006), ki odpravljajo večino trenutnih pomanjkljivosti, ki jih zaznavajo zaposleni glede na rezultate vprašalnika VPR 2:

1. Pregledno načrtovanje kadrovskega virov, ki jih organizacija upravlja in izboljšuje v skladu s strategijo in načrtovanjem:
 - Redno analiziranje trenutnih in prihodnjih potreb po kadrovskega virih ob upoštevanju potreb in pričakovanj udeležene strani.
 - Razvijanje in sporočanje politike ravnanja s kadrovskega viri na podlagi strategije in načrtovanja organizacije.

¹⁶ Quality Management je metoda, ki zagotavlja, da so vse dejavnosti, potrebne za snovanje, razvijanje in izvedbo proizvodov in storitev učinkovite in uspešne z vidika sistema in njegovega delovanja. Je torej sistem, ki določa politike in postopke, potrebne za izboljšanje, nadzor in integracijo postopkov, ki vodijo v izboljšanje delovanja (Kern Pipan in drugi, 2006).

- Zagotavljanje sposobnosti kadrovskih virov (zaposlovanje, razporejanje, razvoj).
 - Razvijanje in dogovarjanje o jasni politiki z objektivnimi merili glede zaposlovanja, nagrajevanja, napredovanja.
 - Upravljanje zaposlovanja in napredovanja z upoštevanjem poštenosti in enakih možnosti za vse.
 - Zagotavljanje, da izpolnjevanje pogojev vodi v doseganje ustreznega ravnotežja med delom in zasebnim življenjem zaposlenih.
2. Prepoznavanje, razvijanje in uporabljanje kompetenc zaposlenih z usklajevanjem ciljev posameznikov in organizacije:
- Prepoznavanje trenutnih sposobnosti na ravni posameznika in organizacije v smislu znanja, veščin in odnosa.
 - Ustvarjanje in sporočanje strategije razvoja kompetenc (splošen načrt usposabljanja in osebne potrebe).
 - Razvijanje in pridobivanje soglasij z načrti za osebno usposabljanje.
 - Sistem za uvajanje na novo zaposlenih (mentorstvo, uvajanje, usmerjanje).
 - Spodbujanje notranje in zunanje mobilnosti zaposlenih.
 - Razvijanje sodobnih metod usposabljanja (učenje na delovnem mestu, učenje preko e-medijev).
 - Razvoj tehnik komuniciranja na vseh področjih.
 - Ocenjevanje vpliva programov usposabljanja in razvoja v povezavi s stroški aktivnosti (analiza stroškov/koristi).
3. Vključevanje zaposlenih z razvijanjem odprtega dialoga in pooblaščenjem:
- Spodbujanje kulture odprte komunikacije in dialoga ter spodbujanje timskega dela.
 - Proaktivno ustvarjanje okolja in spodbujanje zaposlenih k izražanju mnenj ter ustvarjanje pogojev za to (e-oglasna tabla, delovne skupine, diskusijske baze ...).
 - Vključevanje zaposlenih v razvoj strategij, načrtovanje ipd.
 - Iskanje soglasja med vodstvom in zaposlenimi glede ciljev in njihovega merjenja.
 - Izvajanje anket med zaposlenimi in objavljanje rezultatov.
 - Zagotavljanje, da imajo zaposleni priložnost dajanja povratnih informacij neposredno nadrejenim vodjem.

9.1.3 Organizacijsko tehnična sprememba – prilagoditev organizacijskega komuniciranja na JSKD

Definicij organizacijskega komuniciranja je veliko, v nadaljevanju smo izbrali tiste, ki so bliže konceptu obravnavane tematike, torej organizacijsko komuniciranje v funkciji oblikovanja dela in motiviranja zaposlenih. Tovrstno komuniciranje smo v nadaljevanju magistrskega dela vključili v sklop organizacijsko tehničnih sprememb v oblikovanju dela na JSKD.

Organizacijsko komuniciranje je proces, skozi katerega se organizacije oblikujejo. Gre za informacije in občutke – splet komunikacijskih aktivnosti, ki se med zaposlenimi izmenjujejo navzgor, navzdol in v isti ravni organizacijskih linij (Foltz, 1981). Po mnenju različnih avtorjev (Berlogar, 1999; Daniels in Spiker, 1994; Quirke, 1995) lahko prav ustrezno organizacijsko komuniciranje pomembno pripomore k boljšim odnosom med zaposlenimi, boljši delovni klimi in pozitivno vpliva na uspešnost organizacije.

O učinkovitosti organizacijskega komuniciranja govorimo takrat, ko je prenos sporočil in njihov sprejem jasen in pravočasen ter ko lahko opazimo zadovoljstvo zaposlenih, njihovo privrženost, lojalnost in socialno integracijo (Berlogar, 1999).

Razlaga pojmov v okviru organizacijskega komuniciranja

- Struktura organizacijskega komuniciranja

Struktura je odsev povezav in odnosov med elementi v sistemu. Z izrazom struktura komuniciranja v organizaciji torej označujemo kanale komuniciranja oziroma vzorce interakcije med vsemi zaposlenimi v organizaciji. Gre za način organiziranja in izmenjave sporočil med pripadniki organizacije ter med organizacijo in njenimi okolji (Daniels in Spiker, 1994). Za potrebe magistrskega dela se bomo v nadaljevanju omejili zgolj na prvi vidik, torej na kanale komuniciranja za potrebe interakcije znotraj organizacije.

Po Berlogarju (1999) lahko komunikacijsko strukturo organizacije predstavimo na dva osnovna načina. Po prvem (tradicionalna definicija) je struktura sistem poti, kanalov, po katerih tečejo sporočila. Drugi način pa strukturo definira kot vzorce interakcij med ljudmi, ki organizacijo sestavljajo. V tem smislu je struktura odvisna od tega, kdo komunicira s kom. Med obema razlagama gre za razmerje sistem kanalov proti vzorcem interakcije, kar v praksi pomeni razlikovanje med formalnimi in neformalnimi sistemi organizacijskega komuniciranja.

Ves čas se ukvarjamo s tezama, da je primerno oblikovano delo pomemben motivacijski element in da spremembe v organizaciji lahko prispevajo k njeni hitrejši odzivnosti na spremembe. Zaradi navedenega se nam zdi relevantno, da se pri poglavju o komuniciranju v JSKD ukvarjamo z obema omenjenima vidikoma, saj usklajene komunikacijske poti – tako formalne (preko uradno oblikovanih kanalov – navzdol, navzgor in horizontalno) kot neformalne (socialna interakcija) – lahko učinkovito prispevajo k uspešni organizaciji in zadovoljnim zaposlenim.

- Funkcije komuniciranja v organizaciji

V literaturi smo večkrat zasledili, da so osnovne funkcije komuniciranja v organizaciji namenjene informiranju, usmerjanju, socializiranju in upravljanju z zaposlenimi. V bistvu je tovrstno komuniciranje namenjeno dvema vitalnima funkcijama organizacije: zagotavljanju stabilnosti organizacije in zmanjševanju negotovosti zaposlenih, torej dvigovanju kvalitete delovnega življenja.

Berlogar (1999) funkcije organizacijskega komuniciranja opredeli takole:

- širjenje in krepitev organizacijskih ciljev, pravil in predpisov;
- koordiniranje dejavnosti pripadnikov organizacije pri izpolnjevanju organizacijskih nalog;

- oskrbovanje formalnih vodij s povratnimi informacijami o ustreznosti komuniciranja navzdol in o stanju v organizaciji;
- socializacija zaposlenih v kulturo organizacije.

9.1.4 Interno organizacijsko komuniciranje

Najpomembnejše od tistega, kar moramo storiti, je to, da zgradimo organizacijo na informaciji in komuniciranju, namesto na hierarhiji (Drucker v Berlogar, 1999).

Po mnenju številnih avtorjev (Daniels in Spiker, 1994; Quirke, 1995; Berlogar, 1999; Rozman, 2000) lahko ustrezno organizacijsko komuniciranje prispeva h kvalitetnejšim odnosom med zaposlenimi in posledično vpliva na uspešnost organizacije¹⁷.

Na JSKD je bilo v zadnjih letih storjenih nekaj korakov, ki kažejo na zavedanje pomena komunikacijskega povezovanja v sistemu oblikovanja dela in motiviranja. Skozi komunikacijo v organizaciji se (so)oblikuje delovna klima, gradijo odnosi s sodelavci, odraža se odnos vodstva do posameznika, izreka se pohvale in graje ... skratka, redna in ustrezno usmerjena komunikacija je ključna pri vseh pomembnejših nematerialnih motivatorjih.

Čeprav je informacijska tehnologija organizacijam odprla nove možnosti, pa te ne prinašajo vedno pozitivnega učinka. V praksi se namreč jasno pokaže, da več komuniciranja ne prinaša nujno tudi kakovostnejše in uspešne komunikacije. Tudi nekateri avtorji (Conrad, 1998) se strinjajo, da se je smotrno truditi za boljšo komunikacijo in ne za več komunikacije.

Navedenemu navkljub je JSKD zaradi stroškovno/časovne oddaljenosti območnih izpostav prisiljen v nekatere kompromise na področju organizacijske komunikacije, saj je v zadnjih letih opaziti izrazito prednost komuniciranja preko informacijske tehnologije:

1. Postavljeni so bili tehnični temelji za dnevno komuniciranje preko elektronske pošte in svetovnega spleta, saj so vse območne izpostave opremljene z novimi računalniki in priključene na internet.
2. Na sedežu sklada poteka izmenjava informacij tudi preko intraneta. Pri tem je nujno nadaljnje izobraževanje kadra za kakovostnejšo uporabo novejših tehničnih možnosti.
3. JSKD ima skupen transakcijski račun za vse enote. Vse območne izpostave lahko preko domače spletne strani (gesla in posebnega programa, ki je bil narejen posebej za JSKD) dostopajo do trenutnega stanja na svojem kontu in so tako na tekočem s svojim finančnim stanjem, pritekanjem občinskih in državnih dotacij.

Berlogar (1999) iz množice definicij komunikacijske strukture izpostavlja dve: ena komunikacijsko strukturo jemlje kot mrežo interakcij med ljudmi, ki organizacijo sestavljajo,

¹⁷ Poslovno uspešne so tiste organizacije, ki s prilagajanjem na različne tržne in tehnološke okoliščine dosežejo ustrezno stopnjo integracije in diferenciacije.

druga pa pravi, da gre za sistem poti in kanalov, po katerih tečejo sporočila. Gre za razliko med formalnimi in neformalnimi načini komunikacije.

V nekaterih organizacijah je formalni sistem komuniciranja – torej preko uradno oblikovanih kanalov – jasno določen z navodili in organizacijsko shemo. Na JSKD je jasno definiran le del komuniciranja, in sicer od spodaj navzgor v obliki poročanja o opravljenem delu. Sistem komuniciranja od spodaj navzgor je na JSKD uveljavljena praksa za poročila o opravljenih delovnih nalogah, torej za evalvacijo dela. Zaradi dislociranih enot poteka preko elektronske pošte dvakrat letno v obliki standardiziranih obrazcev in opisnega dela, kjer imajo zaposleni na območnih enotah možnost obveščanja uprave o delovnih problemih, uspehih, posebnostih. Zato bi veljalo premisliti in bolj natančno opredeliti konkreten vzorec komuniciranja, ki bo definiral, katere informacije in kdaj se prenašajo po katerih kanalih.

Glede na **smer pretoka informacij** ločimo vertikalno komuniciranje navzdol in navzgor ter horizontalno komuniciranje.

Komuniciranje navzdol prenaša sporočila od višjih k nižjim ravnam organizacijske hierarhije.

Kavčič (1991) pravi, da so komunikacije navzdol namenjene:

- prenosu napotkov za delo,
- prenosu informacij, potrebnih za razumevanje delovnih nalog,
- informacijam o organizacijskih postopkih in praksi,
- sporočanju podrejenim, kako nadrejeni ocenjujejo njihovo delo ter
- informacijam ideološke narave.

Komuniciranje navzgor je obraten proces – prenaša sporočila z nižjih na višje ravni organizacije, od podrejenih k nadrejenim. Gre za pomemben proces, ki je lahko vir svežih idej, zaposlene vključuje v odločanje in s tem krepi občutek pripadnosti organizaciji. Katz in Kahn (1966) sta mnenja, da zaposleni po tej poti komunicirajo o sebi (in o svojih (ne)uspehih), o drugih, o delovanju organizacije in o delovnem procesu. V vsakem primeru gre za pomembne informacije, ki jih menedžment v dobro organizacije ne bi smel prezreti, ampak bi jih moral pretanjeno upoštevati brez negativnih posledic za vir informacij. S tem se namreč gradi zaupanje v vodstvo, kar zmanjšuje tveganje za selekcijo, nejasnost ali neresničnost informacij.

Horizontalna raven komuniciranja je enostavnejša, a žal velikokrat premalo uporabljena. Gre za formalni kanal komuniciranja med zaposlenimi na isti hierarhični ravni.

Z uravnoveženim programom internega komuniciranja se gradijo osnovni elementi organizacijske kulture, ki so (Valenčič, 2005): poslovno okolje, vrednote, heroji (posebno vrednote podjetja), obredi in rituali in komunikacijska orodja znotraj organizacije.

9.2 (Pre)oblikovanje formalne strukture internega komuniciranja na JSKD

Tukaj bomo predstavili popravljen sistem komuniciranja v preučevani organizaciji z dislociranimi enotami s predpostavko formalno uvedene regionalne ravni. Takšna struktura nudi možnost dvosmernega komuniciranja od pošiljatelja k prejemniku in nazaj, kar je optimalno, saj sistem povratne zanke omogoča učinkovito preverjanje kakovosti in natančnosti prejete informacije.

Prikazali bomo konkretne možne kanale in poti tako vertikalnega kot horizontalnega komuniciranja in jih povezali v enostaven vzorec. Pri tem se bomo naslonili na rezultate analize VPR 2 in s preoblikovanjem sistema odpravili ključne vire nezadovoljstva s komuniciranjem: pomanjkanje povratne informacije od zgoraj navzdol, informacijska blokada glede delovanja organizacije kot celote, možnosti intenziviranja osebne komunikacije, razširitev poti komuniciranja, poudarek na notranjem komuniciranju, uvedba sistema za zbiranje mnenj zaposlenih.

Pri predstavitvi strukture bomo upoštevali spodnjo shemo, ki kaže vlogo komunikacije v motivacijskem krogu organizacije – torej delo, ki ga komunikacija opravlja na relaciji med potrebami organizacije in potrebami posameznika, ki je v tej organizaciji zaposlen.

Predlagamo, da notranje komuniciranje na JSKD opravlja pet glavnih funkcij:

1. **informiranje zaposlenih** – posredovanje podatkov drugemu udeležencu v procesu komuniciranja o organizacijskih in osebnih zadevah (npr. ocena uspešnosti, pogoji napredovanja, ključna dogajanja v organizaciji);
2. **posredovanje navodil za delo** – informacije, ki določajo osnovne parametre delovne akcije – termine, kraje, okvirne standarde;
3. **posredovanje rezultatov dela** – informacije, ki so povratna informacija vodstvu o kvantiteti in kvaliteti opravljenega dela in so osnova za ocenjevanje delovne uspešnosti;
4. **motiviranje zaposlenih** – namen teh informacij je spodbujanje za doseganje določenega cilja;
5. **izražanja potreb in želja zaposlenih** – sistem, ki omogoča (po želji anonimno) način izražanja razpoloženja, (ne)zadovoljstva zaposlenih na vse mogoče dogodke in dejavnike v organizaciji.

Komuniciranje je v skladu z birokratsko strukturo organizacije zastavljeno hierarhično, poteka pa tudi na horizontalni ravni. Opredeljujejo ga naslednje **ključne komunikacijske poti**, ki so dvosmerne:

- uprava – centralna služba (strokovna služba JSKD, pomočniki direktorja, samostojni svetovalci za posamezno dejavnost);
- centralna služba – vodja koordinacije;
- vodja koordinacije – območne izpostave;
- vodja koordinacije – vodja koordinacije;

- območna izpostava – območna izpostava.

9.2.1 Vertikalno interno komuniciranje na JSKD

1. DOPOLNITEV TEHNIČNIH MOŽNOSTI – elektronsko notranje komuniciranje

Orodja internega komuniciranja različni avtorji različno klasificirajo. Pri tem sta najbolj natančna Newbold in Scoles (1997: 97–219 v Šinkovec, 2005: 19), saj orodja internega komuniciranja delita na:

- *medosebna orodja*: formalni skupinski sestanki, bilateralni sestanki, sestanki delovnih skupin, mentorstva;
- *dogodke*: konference, delavnice, seminarji;
- *tiskana orodja*: časopisi, bilteni, priročniki, poročila ipd.;
- *elektronska orodja*: telefon in odzivnik, faks, DVD-ji, sms-sporočila;
- *računalniška orodja*: elektronska pošta, on-line konference, internet, intranet.

V nadaljevanju se bomo dotaknili vseh naštetih vidikov internega komuniciranja v relaciji s preučevano organizacijo. Najprej se bomo ukvarjali z računalniškimi orodji, ki so v preučevani organizaciji zaradi teritorialne razpršenosti najbolj uporabljana.

Pri uvajanju dopolnjenega elektronskega komuniciranja na JSKD opozarjamo na dve ključni komponenti:

- več elektronskega komuniciranja ne sme pomeniti manj osebnega komuniciranja – s tem se strinja tudi dr. Makarovič: *Pospešeno razvijanje elektronskega komuniciranja v slovenskih organizacijah je vsekakor pomemben premik, ki pa ga ne smemo razumeti kot ustrezno kompenzacijo za siceršnji primanjkljaj neposredne komunikacije* (Makarovič, 2003: 95);
- nova, dopolnjena tehnologija v komuniciranju lahko vpliva na spremembo v organizacijski strukturi – lahko je učinkovita tako v procesu centralizacije kot decentralizacije organizacijskih struktur (Daniels in Spiker, 1994). Vodstvo ima namreč s pomočjo informacijske tehnologije možnost nadzorovati dogajanje na nižjih organizacijskih ravneh in to je lahko na eni strani razlog za decentralizacijo (večjo pripravljenost vodstva deliti avtoriteto in nekatere odločitve prepustiti drugim), po drugi pa za še večjo centralizacijo organizacije (večja kontrola nad odločitvami v operativnih enotah).

V primeru JSKD bi bilo smiselno dopolnjeno elektronsko notranje komuniciranje uporabiti za postopno decentralizacijo organizacijske strukture, ki se tudi sicer napoveduje z uvedbo pokrajin v Sloveniji.

V primeru poslovanja s številnimi dislociranimi enotami organizacije, kot ga pozna JSKD, je elektronsko komuniciranje izjemno uporabno, saj ni niti časovno niti prostorsko omejeno, poleg

tega pa je hitro in relativno enostavno¹⁸. Tovrstno komuniciranje lahko zaposleni uporabljajo tako na horizontalni kot na vertikalni ravni.

Trenutno so v uporabi trije sistemi elektronske komunikacije, ki so bili predstavljeni v zgornjem podpoglavju (elektronska pošta, intranet v centrali in omejen internetni dostop do informacij o stanju na transakcijskem računu).

Glede na splošno nezadovoljstvo s komuniciranjem v organizaciji predlagamo uvedbo bolj kompleksno tehnološko rešitev elektronskega komuniciranja, ki bo pomenila razširitev poti – npr. sistem Lotus Notes¹⁹ oz. sorodno programsko rešitev drugega proizvajalca.

Vsekakor bi bilo smotno, da JSKD uvede ustrezno programsko okolje za podporo skupinskemu delu na daljavo. Lotus Notes npr. omogoča sporočanje, internet, intranet in skupinsko delo. Laudon (v Lisjak, 2005) hvali predvsem fleksibilnost programa, ki omogoča širok dostop do sistema dokumentov, hkrati pa dobro izvedena zaščita omogoča popolno varnost.

Komponente, ki bi bile po naši oceni smotrne in uporabne na JSKD, so elektronska pošta, brskalnik, oglasna deska, diskusijska baza in zaščitene dokumentne zbirke podatkov.

Elektronska pošta se v takem razširjenem sistemu uporablja v različne namene. Poleg medsebojnega komuniciranja omogoča sodelovanje med člani skupine (npr. znotraj koordinacije pri organizaciji regijskih programov) in je osnova za skupinsko načrtovanje dnevnika (Lotus Development Corporation, 1996). Poleg tega tak sistem elektronske pošte omogoča več dodatnih funkcij. Za koordinacijo dela med dislociranimi enotami JSKD predlagamo funkciji *koledar* in *sestanki*. Koledar omogoča vpis datumov in ur sestankov, nalog, dogodkov ... in je neposredno povezan s funkcijo sestanki, ki pokaže seznam koledarskih zapisov v bazi. Sklicatelj sestanka lahko vse udeležence skliče preko elektronskega sistema, ki tudi zbira potrditve udeležencev in dogodek avtomatično zabeleži v koledar. Funkcija *seznam opravil* je namenjena organiziranju delovnih nalog – kaže sporočila, ki zahtevajo odgovor v določenem roku, opozarja na terminske dogovore, roke za poročanje, oddajo načrtov ... Ta funkcija olajša koordinacijo pri

¹⁸ Enostavno je ob predpostavki, da se za uvajanje novih prijemov in programov vse vpletene ustrezno seznanijo, uvede in poskrbi za učinkovito izobraževanje.

¹⁹ Lotus Notes je uveljavljeno programsko okolje za organizacijsko komuniciranje, ki ga uporabljajo tudi veliki in dislocirani poslovni sistemi (v Sloveniji npr. Lek d. d., Zavarovalnica Triglav). Raziskave so pokazale (Orlikowski v Lisjak, 2005), da je vpeljava povzročila organizacijske spremembe predvsem na področju organizacije dela in sodelovanja med zaposlenimi. V nadaljevanju bomo predstavili Lotus Notes, lahko pa bi šlo za katerokoli drugo sorodno programsko rešitev.

skupinskih projektih, omogoča pa tudi nadzor nadrejenih v dejanske delovne obveznosti zaposlenih.

Oglasna deska je ažurna oblika informiranja zaposlenih in bi v primeru JSKD vsebovala najnovejše informacije, ki so pomembne za organizacijo kot celoto in ustvarjala sliko delovanja celotne organizacije. Menimo, da bi se s to funkcijo lahko rešilo težave, ki nastajajo zaradi teritorialne razdeljenosti izpostav, ki posledično povzroča zelo slabo poznavanje dela organizacije v celoti. S tem bi se tudi povečal občutek povezanosti in pripadnosti organizaciji.

Diskusijska baza je po naši oceni optimalen sistem za zbiranje mnenj, kritik in predlogov zaposlenih. Sistem omogoča, da se zaposleni vključi v dokumentno bazo, kjer ima možnost vključiti se v debato, postavljati vprašanja, posredovati svoja razmišljanja in komentarje.

Zaščitene dokumentne baze bi omogočile pretok in dostopnost nekaterih informacij, ki so sicer na JSKD zelo omejeno dostopne – sploh v elektronski obliki. Predvsem različne oblike analiz, evalvacij, statistik na državni ravni bi z absolutno dostopnostjo olajšale delo zaposlenim na nižjih ravneh, ki pripravljajo podobna poročila za potrebe lokalnih skupnosti in v prihodnosti za pokrajinsko raven. Poleg tega bi sistem omogočil javno predstavitev in objavo vseh pravilnikov in uredb, s katerimi so zaposleni na JSKD – glede na analizo vprašalnika – (pre)slabo seznanjeni (npr. Pravilnik o napredovanju, Pravilnik o izplačevanju delovne uspešnosti ...).

Poleg omenjenega sistema bi veljalo poseči še po nekaterih drugih, enostavnih in ne pretirano dragih programskih produktih, ki so na voljo na spletu za nadzor oddaljenega namizja (npr. ISLight remote Desktop Control), ki omogočajo prenos datotek med oddaljenimi namizji, pomoč na daljavo, telekonference in druge oblike avdiovizualnih povezav ... in so hkrati odlično zaščiteni pred zlorabami. Na ta način bi JSKD tudi znižal stroške pomoči informatika na terenu, ki odpravlja nesporazume in odpravlja posledice nepoznavanja novih programov.

Intranet je na JSKD vsekakor premalo izkoriščena možnost komunikacije, saj so strani slabo organizirane in niso ažurirane. Ker intranet vse bolj nadomešča tiskana gradiva internega komuniciranja (kar znižuje stroške!), bi bilo smotno, da vodstvo tej obliki komuniciranja posveti več pozornosti.

Predlagamo še uvedbo sistema SMS sporočil preko računalnika, ki so oblika CMC (Computer Mediated Communication – komunikacija s posredovanjem računalnika) in se v svetu najbolj uporablja v organizacijah z dislociranimi enotami. Prednost teh sporočil je namreč prav v zmanjšanju časovnih in prostorskih omejitev, zato ocenjujemo, da so primerna oblika za aktivno interakcijo med zaposlenimi.

9.2.2 *Vertikalno komuniciranje od zgoraj navzdol*

Komunikacija navzdol pomeni prenos sporočil od vodstvenih kadrov k zaposlenim. V praksi to pomeni posredovanje odločitev vodstva zaposlenim v obliki zahtev in ukazov (Harrison, 1995: 103). Na JSKD ta oblika komunikacije poteka predvsem v obliki t. i. *okrožnic direktorja* preko elektronske pošte, s pomočjo katerih se zaposleni seznanjajo s ključnimi dogodki v organizaciji.

Poleg tega je bil v letu 2004 prvič izveden letni razgovor med direktorjem in zaposlenimi, kar so zaposleni v vprašalniku ocenili kot močan motivacijski dejavnik, saj je to praktično edina možnost za osebni razgovor z vodstvom organizacije. Zaradi velikega števila zaposlenih in posledično hude časovne obremenitve direktorja, so bili kasneje ti letni razgovori ukinjeni. Predlagamo, da se jih ponovno uvede in se jih zaradi navedenega razloga razporedi na dve koledarski leti. Drugo potencialno možnost prinaša uvedba formalnih regionalnih vodij, ki imajo potem letne razgovore z zaposlenimi na območnih izpostavah znotraj njihovega teritorija, direktor pa opravi letne razgovore z regionalnimi vodjami in zaposlenimi na sedežu JSKD.

Predlagamo, da se uvede pisna povratna informacija o delovni uspešnosti zaposlenih vsaj dvakrat letno, ki jo pripravi kadrovski oddelek. Ta informacija mora temeljiti na jasnem, merljivem, popravljenem in dopolnjenem Pravilniku o ocenjevanju delovne uspešnosti oz. se mora prilagoditi novemu Zakonu o sistemu plač v javnem sektorju, ko se bo ta začel izvajati za vse zaposlene v javnem sektorju. Ocenjujemo, da se bo s tem vsaj delno popravil občutek zaposlenih o jasnem in transparentnem sistemu nagrajevanja in o enakovredni in enakopravni obravnavi vseh zaposlenih. Predlagamo, da se oblikuje Priročnik, ki zaposlene na razumljiv način seznanja s pravili in organizacijo dela, z najpomembnejšimi pravicami in dolžnostmi ter s komunikacijskimi potmi, ki potekajo v organizaciji. Priročnik bi vsem zaposlenim dajal pregled nad organizacijo kot celoto in jim omogočal razumevanje njihovega mesta v njej (Gruban in drugi, 1997: 148–149).

Ocenjujemo, da bi pri komuniciranju navzdol pomembno funkcijo lahko prevzeli vodje koordinacije, ki bi tej vrsti komunikacije lahko dodali osebno noto v obliki sestankov koordinacije. Ocenjujemo, da bi bilo smotno tovrstne osebne stike vzpostavljati enkrat mesečno oz. po potrebi (načrtovanje, izvajanje, poročanje regijskega programa), kar bi doprineslo k uspešnejšemu timskeemu delu na regijski ravni za regionalni program in predvsem krepilo vezi med zaposlenimi in pripomoglo h krepitvi organizacijske kulture in dvigu socialnega kapitala organizacije.

9.2.3 Vertikalno komuniciranje od spodaj navzgor

To komuniciranje pomeni povratni tok informacij vodstvu. Trenutno se uporablja zgolj sistem načrtovanja letnih programov in poročil o opravljenem delu, ki jih v standardiziranih obrazcih v programu Excel dvakrat letno pošiljajo zaposleni v centralno programsko službo. Te informacije so omejene, kažejo zgolj doseganje kvantitativnih ciljev in ne odražajo povsem dejanskega stanja.

Predvsem pa bi bilo glede na analizo vprašalnika nujno uvesti sistem zbiranja mnenj in predlogov zaposlenih. Tukaj bi lahko smiselno uporabili predlagane dopolnitve elektronskega komuniciranja – oglasna tabla in diskusijska baza.

Vertikalno komuniciranje od spodaj navzgor bi pomembno okrepila pokrajinska (regionalna) raven JSKD, kjer bi koordinatorji lahko prevzeli pomembno nalogo zbiranja in delne evalvacije podatkov, ki bi jih potem posredovali vodstvu in na podlagi katerih bi morale temeljiti ocene delovnih uspešnosti. Seveda pa se pri tem postavlja vprašanje, ali so vodje koordinacij dovolj usposobljeni in motivirani za prevzem nalog kadrovskega značaja, pa tudi, kdo in na kakšen način bi jih lahko usposobil (glede na to, da na JSKD ni kadrovske službe).

9.2.4 Prečno interno žkomuniciranje

Vključuje horizontalno komuniciranje, ki lahko poteka med sodelavci znotraj hierarhične ravni ali pa diagonalno med zaposlenimi v oddelkih na različnih hierarhičnih ravneh (Harrison, 1995: 103).

Pri teh oblikah komunikacije je osebna komunikacija najbolj prisotna:

- redni tedenski kolegij strokovne centralne službe, kjer se izmenjajo najpomembnejše informacije o delu v preteklem in prihodnjem tednu, predajo navodila za delo, evalvacija, pohvale ipd.;
- kolegij državne koordinacije, ki poteka pet- do šestkrat letno, glede na potrebe delovnega ciklusa – gre za sestanek in usklajevanje mnenj vodij desetih programskih koordinacij (letno planiranje programskih akcij, usklajevanje ...);
- srečanja znotraj programskih koordinacij (okrog štirikrat letno), ko se načrtuje, usklajuje in ocenjuje regionalni program, delijo naloge ipd.;
- srečanje vseh zaposlenih dvakrat letno na skupnih delovno-družabnih dnevih. Predlagamo, da se del teh srečanj nameni uvajanju in učenju veščin timskega dela, zaradi lažjega prehoda pri oblikovanju delovnih skupin na področju pokrajine po sprejetem Zakonu o pokrajinah.

Predlagamo, da se intenzivirajo računalniške povezave in se ravni po potrebi povezujejo tudi preko npr. on-line telekonferenc (osnovna tehnična oprema je že zagotovljena), preko elektronske oglasne table, diskusijskih baz in zaščiteneh dokumentnih baz.

9.3 Spremembe v vodenju

Delo lahko oblikujemo tudi skozi spremembe v vodenju (Svetlik, 1998: 162–165), pri čemer so pomembni sistemi notranjega komuniciranja, ki so bili v nalogi že omenjeni.

9.3.1 Opredelitev vodenja

V tuji strokovni literaturi zasledimo dva pojma, ki opredeljujeta vodenje – *leadership* in *leading*. Oba v bistvu označujeta spretnost oz. sposobnost usmerjanja, vplivanja in motiviranja drugih preko ustreznega komuniciranja, da bi ustrezno opravljali naloge, potrebne za doseganje ciljev podjetja (Turk, 1987).

V literaturi smo zasledili številne teorije o načinih vodenja, kjer so vloga vodje, pa tudi moč, način in intenziteta njegovega vpliva na zaposlene opredeljene zelo različno in v odvisnosti od organizacijske strukture, kulture, števila zaposlenih ... Ves čas pa sta prisotni potrebi po usmerjanju in spodbujanju zaposlenih in na podlagi tega sta se v grobem razvila dva tipa vodenja (Keuzes in Posner v Možina, 2002: 549):

- **Transformacijsko vodenje** je spodbujanje zaposlenih k idealom in moralnim vrednotam, ki naj bi jih navdušili za delo. Transformacijski vodja vodi zaposlene z motiviranjem, uporablja moč karizme, inspiracije, intelektualne stimulacije in kaže zanimanje za razvoj posameznika.
- **Transakcijsko vodenje** je dogovarjanje med vodjo in zaposlenimi o materialnih, kadrovskih, socialnih in drugih ugodnostih, ki jih delavec uživa, če delo opravlja v skladu z dogovori. Vodja se ravna po pravilih, uporablja moč nagrajevanja, aktivno in pasivno vodenje z izjemami (išče odmike od standardov in posega v procese, če standardi niso doseženi).

Vodenje je širok pojem, ki ga lahko obravnavamo s sociološkega, psihološkega, ekonomskega, organizacijskega, tehničnega ali antropološkega vidika. Rus (Rus, 1992: 5–6) pravi, da vsak obravnava proces vodenja tako, da v žarišče svoje analize postavi samo en moment. Za potrebe našega dela so pomembni predvsem trije vidiki:

Sociološki vidik obravnava predvsem teorijo človeških potreb – vodilni ljudje morajo poznati človekove potrebe, če hočejo izoblikovati ustrezne motivacijske mehanizme, jih uvesti v procese dela in z njimi pritegniti sodelavce k realizaciji ciljev organizacije.

Organizacijski vidik obravnava vodenje z vidika delitve in koordinacije dela, vlog in funkcij, ki je mogoča in učinkovita samo pri jasno in razločno opredeljenih ciljnih organizacije, saj brez teh ni mogoče meriti stopnje uspešnosti organizacije.

Ekonomski vidik se ukvarja z vodenjem z vidika optimalne uporabe obstoječih virov – dela in kapitala, ki omogočata učinkovitost organizacije.

Iz navedenega sledi, da različni strokovnjaki definirajo vodenje na različne načine – glede na individualne perspektive in pričakovanja. Tako obstajajo številna pojmovanja vodenja, ker gre v našem preučevanju za neprofitno organizacijo, bomo povzeli definicijo vodenja po Rusu (1994: 958): *vodenje v neprofitnih organizacijah opredeljujemo kot oblikovanje, preoblikovanje, uresničevanje in evalvacijo poslanstev, ki pripadajo organizacijam.*

Vodenje opredelimo kot vplivanje na obnašanje in delovanje posameznika ali skupine v organizaciji in s tem usmerjanje njihovega delovanja k postavljenim ciljem organizacije. Vodenje lahko definiramo kot voljo po nadzoru dogodkov, kot sposobnost določanja smeri in moč, da se z uporabo znanja in spretnosti drugih ljudi opravi neko delo (Krause, 1999).

Pri navedenih definicijah pogrešamo tisti del, ki se nanaša na drugo plat – na ljudi, ki so »vodeni«. Številne definicije vsebujejo pojme »vplivanje na obnašanje za doseg ciljev ...«, manjka pa sociološki vidik vodenja, ki bi opredelil motivacijsko oblikovano delo, ki bi prineslo hitrejše in uspešnejše doseganje zastavljenih ciljev organizacije. Odgovor na vprašanje, kakšno naj bo »vplivanje, vodenje«, da bodo zaposleni zadovoljni in bodo tako dosegali želene cilje bomo poskušali definirati v podpoglavju *spremembe v vodenju na JSKD*.

9.3.2 Naloge vodenja

Najpomembnejša pri uspešnem vodenju je zavest, da je vodenje velika odgovornost. Posledično menimo, da naloge vodenja na načelni ravni ustrezno opredeljujeta dva vira. Gre za dva kodeksa, prvi je Kodeks društva Manager – del slovenskega menedžerskega kodeksa (Tavčar, 1990: 160):

Sodelavce bomo vodili tako, da se bodo razvijali v samostojne in prijetne osebe, ki bodo rade delale v podjetju, ki ga vodimo. Upoštevali bomo, da ni učinkovitosti brez humanosti in da ni humanosti brez učinkovitosti. Ljudi, ki jih vodimo, bomo spoštovali in upoštevali kot človeka in sodelavca. Pravice razpolagati z delovno silo ne bomo razumeli kot pravico poljubnega razpolaganja s človekom v okviru zakonskih določil. Prizadevali si bomo, da bo vsak sodelavec dobil s cilji jasno opredeljeno, svojemu znanju in sposobnostim primerno in koristno vlogo v

podjetju in da bo pri uresničevanju ciljev čimbolj samostojen. Sodelavcem bomo pomagali pri uresničevanju z njimi dogovorjenega osebnega razvoja.

Ker JSKD sodi med specializirane osebe javnega prava²⁰, zanj velja tudi Kodeks ravnanja javnih uslužbencev. 25. člen govori o vodenju in odgovornosti ter nalogah vodje:

- *Javni uslužbenec, ki nadzoruje ali vodi druge javne uslužbenke, mora to opravljati v skladu s predpisi, politikami in cilji osebe javnega prava, za katero dela. Odgovarjati mora za dejanja ali opustitve, ki jih stori njegovo osebje pri opravljanju javnih nalog, če ni ukrepal primerno, da bi taka dejanja ali opustitve preprečil, kot to izhaja z njegovega položaja.*
- Javni uslužbenec, ki nadzoruje ali vodi druge javne uslužbenke, mora primerno ukrepati, da bi preprečil korupcijo svojega osebja v zvezi z opravljanjem javnih nalog. Ti ukrepi lahko vključujejo poudarjanje in uveljavljanje pravil in predpisov, zagotavljanje ustreznega izobraževanja ali usposabljanja. Pozoren mora biti na znake finančnih ali drugih težav.

Vodje se morajo zavedati, da ljudje izbirajo dela, pri katerih se potrjujejo kot ustvarjalna bitja. Tako tudi pri delu (in ne le zunaj delovnega časa) težijo k višji stopnji zadovoljevanja svojih potreb, ki jih opredelimo kot materialne, socialne in osebnostne – oziroma jih po Allardtu združimo v imeti, ljubiti in biti (Svetlik, 1996b: 161) V kolikor vodje te potrebe pri oblikovanju dela hote ali nehote spregledajo, se pojavijo težave pri ohranjanju in pridobivanju ustreznih delavcev, poleg tega je vprašljiva tudi kakovost opravljenih storitev/produktov.

Ustrezno, uravnoteženo razmerje ciljev organizacije in potreb, želja, interesov zaposlenih je torej tista ključna naloga vodstva, da bo organizacija uspešna, fleksibilna in odzivna. Za potrebe magistrskega dela je pomembno, da lahko delo oblikujemo tudi skozi spremembe v vodenju (Svetlik, 1996: 162–165).

9.3.3 Spremembe v vodenju – prehod na ciljno vodenje na JSKD

Pri predlogu sprememb v vodenju na JSKD lahko povežemo nekaj ključnih elementov, ki se kot rdeča nit pletejo skozi magistrsko delo:

²⁰ V slovenskem pravu med **specializirane osebe javnega prava** štejemo javna podjetja (nekatera so ustanovljena z zakoni, druga z akti vlade), javne zavode (večinoma so ustanovljeni za opravljanje negospodarskih javnih služb, nekateri pa za izvajanje javnih pooblastil), zbornice z obveznim članstvom, javne agencije in **javne sklade**. Vlada RS je Zakon o javnih skladih (Uradni list RS, št. 22/00) sprejela konec februarja 2000 in do danes ni doživel sprememb ali dopolnitev. Zakon o javnih skladih (**ZJS**) je v veljavo stopil 25. marca 2000 in poenotil pravne osnove za ustanavljanje in delovanje javnih skladov na ozemlju Slovenije.

Uspeh ali propad organizacij (ali držav) je odvisen predvsem od vizije in sposobnosti njihovih vodij (Krause v Petrič, 2004: 14). V kolikor se z navedenim strinjamo, lahko uspeh v našem primeru interpretiramo z eno od predpostavk magistrskega dela – uspešne organizacije ni brez zadovoljnih in motiviranih posameznikov. Če se potem opremo še na trditve Adizesa (1996: 196), ki trdi, da lahko uspeh vsakega sistema (od najmanjšega do največjega) napovemo po razmerju med t. i. zunanjim in notranjim trženjem, se približamo tudi trditvi, da je trenutno ustrezen čas, da se JSKD usmeri *navznoter*, v organizacijo. Pri tem je (Adizes, 1996: 197) zunanje trženje količina sredstev, ki jih organizacija vложи v prepoznavanje in zadovoljevanje potreb kupcev, notranje trženje pa je količina energije, ki jo vodstvo vложи v procese znotraj podjetja:

$$Uspeh = f(\text{zunanje trženje/notranje trženje})$$

O tem, da je bil JSKD v zadnjem desetletju usmerjen pretežno v zunanje trženje, smo pisali že na začetku magistrskega dela. V nadaljevanju bomo zato opredelili in poudarili »notranje trženje«, torej usmerjanje vodstva k zaposlenim.

Glede na zapisano, predvsem pa v skladu z glavnimi negativnimi značilnostmi dela na JSKD, ki smo jih opredelili v motivacijskem modelu za JSKD (glej sliko 8.2), ki je izhodišče za oblikovanje dela, ocenjujemo, da je za uspešnost, večjo fleksibilnost in zadovoljstvo zaposlenih pomembno, da se na JSKD dosledno uvede t. i. *ciljno vodenje* (ang. Management by Objectives – MBO je tehnika, ki omogoča primerjanje delovnih ciljev z delovnimi dosežki).

Dejstvo je, da so osnutki ciljnega vodenja na JSKD že zastavljeni, zato to ne bi predstavljalo prevelikega posega v organizacijsko kulturo in strukturo. Menimo celo, da je prav nedoslednost izvajanja ciljnega vodenja eden od krivcev za nezadovoljstvo v organizaciji. To trditev utemeljujemo z dejstvom, da organizacija pripravlja strateške načrte, postavlja cilje programske piramide, opredeljuje cilje za letne načrte dela in poročila ustanovitelju, toda krog se ne sklone s participacijo zaposlenih v teh načrtih niti s povratno informacijo o doseženih ciljih in ustreznim nagrajevanjem.

Pri ciljnem vodenju so namreč bistveni trije elementi: postavljanje ciljev, informacija o doseganju ciljev in participacija zaposlenih (Svetlik v Možina, 2002: 162–165), po naši oceni glede na analizo vprašalnikov pa se mora vse skupaj odražati še v ustreznem, transparentnem in poštenem sistemu nagrajevanja. Kot navaja Svetlik (Svetlik v Možina, 2002: 163): *Prvi prispeva k usmerjeni dejavnosti delavca, drugi potrjuje delavcu, da dela prave stvari na pravi način ali da mora svoje delo spremeniti, tretji prispeva k poistovetenju delavca z delovnimi cilji in k izboljšanju delovnih rezultatov.*

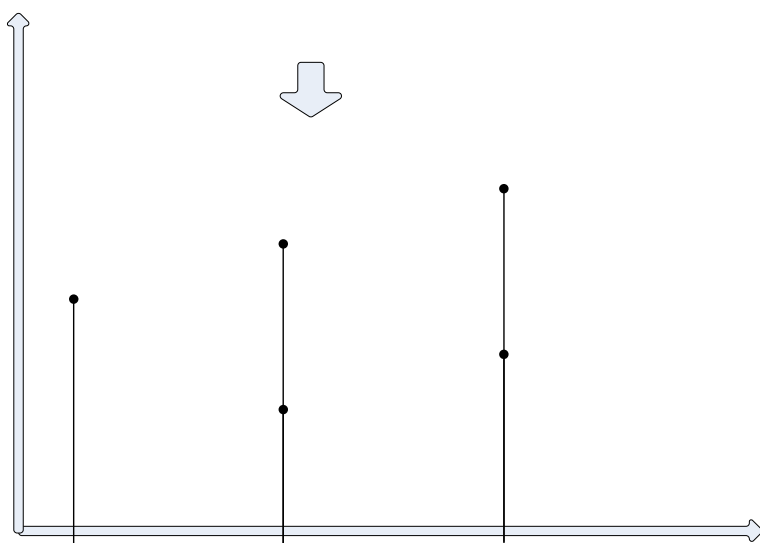
Ko te navedbe postavimo v dejanske razmere v preučevani organizaciji ugotovimo, da korektno izvedeno ciljno vodenje v primeru JSKD odpravlja vse ključne negativne značilnosti dela. Zavestna izbira ciljnega vodenja namreč vodstvo dejansko prisili:

1. da postavi dosegljive in stimulatивne kvantitativne cilje glede na količino (število projektov, izobraževanj, prireditev ...), glede na roke (natančno terminsko planiranje) in stroške (v večini primerov se projekti izvajajo z minimalnimi sredstvi, ki se jih pridobiva iz različnih virov) – pri tem se morajo cilji vedno nanašati na rezultat in ne na proces;
2. da postavi jasne cilje glede kvalitete dela – kar je zahtevno predvsem zaradi različnih zahtev in možnosti posameznega lokalnega okolja. Postavljanje enotnih kvalitativnih ciljev je praktično nemogoče, zato predlagamo, da se izpostave s primerljivimi lokalnimi kazalci združuje v skupine in se za te grozde določa skupne kvalitativne cilje;
3. da vzpostavi enostaven in učinkovit sistem meril, ki se jih večkrat preverja med potekom dela, da se spodbuja zgodnje odkrivanje in razreševanje problemov. Ta del ciljnega vodenja se navezuje na dopolnjevanje neustreznega organizacijskega komuniciranja. Tak sistem meril je namreč lahko uspešen izključno ob hitrem in učinkovitem sistemu izmenjave informacij, sploh ko govorimo o organizaciji z dislociranimi enotami. Pri tem predlagamo uporabo dopolnitev, ki smo jih posredovali v prejšnjem poglavju o komuniciranju;
4. da uvede delno decentralizacijo v smislu prenosa nekaterih pristojnosti na pokrajinsko raven in tako posledično poveča vključevanje delavcev v odločanje, saj se s tem »... *pri delavcih oblikuje občutek odgovornosti in občutek avtorstva sprejetih odločitev*« (Svetlik, 2002: 164). Ocenjujemo namreč, da je zaradi trenutne organizacijske strukture JSKD, ki ne vsebuje pokrajinske ravni, ampak vodstvo neposredno komunicira z vsemi 59 dislociranimi enotami, nemogoče korektno uvesti sistem participacije zaposlenih pri postavljanju in evalviranju ciljev. Prav tako je glede na kadrovske, časovne in prostorske omejitve praktično nemogoče dovolj ažurno preko meril preverjati učinkovitost doseganja zastavljenih ciljev in podajati kvalitetno povratno informacijo. Pristojnosti preverjanja doseganja ciljev z ustrežanjem merilom bi bile tako po naši oceni smiselno prenesene na vodje koordinacij, ki bi vodstvo zgolj seznanjali z doseganjem ciljev na njihovem območju preko mesečnih poročil;
5. da zaradi mesečnih poročil vodij koordinacij uvede transparenten način nagrajevanja posameznikove in skupinske uspešnosti (materialne in nematerialne motivacije), ki

temelji na ustrezno zbranih in aktualnih podatkih o izpolnjevanju meril in doseganju ciljev v vsaki od delovnih skupin (koordinacij).

Skratka – ciljno vodenje, ki bi s seboj prineslo tudi vključevanje delavcev v odločanje in aktivnejše delo v skupinah po pokrajinah, je glede na značilnosti dela v preučevani organizaciji primeren sistem vodenja za odpravo ključnih organizacijskih težav. Posledično bi opisanih 5 korakov omililo ali celo odpravilo večino negativnih psihičnih stanj zaposlenih (glej sliko negativne značilnosti dela 8.2) in posledično izboljšalo rezultate celotne organizacije.

Slika 9.2: Model oblikovanja dela na JSKD



pomembnost

SPREMEMBE V VODENJU – vodenje s cilji – pogoj:

ORGANIZACIJSKO TEHNIČNE SPREMEMBE:

prilagoditev
organizacijskega
komuniciranja

formalna uvedba
kadrovske službe

preimenovanje¹³²
definiranje nalog in
pristojnosti za delovno
mesto sekretar JSKD

formalno
pok

pre
defi
pris
me

10 UGOTOVITVE IN SKLEPI

Prva osnovna delovna domneva magistrskega dela pravi, da je primerno oblikovano delo pomemben motivacijski faktor – zlasti v organizaciji z dislociranimi enotami. Domnevo smo potrdili.

Na podlagi analize stanja na JSKD ter podatkov, zbranih z obema vprašalnikoma (VPR 1 in VPR 2) namreč ugotavljamo, da je primerno oblikovano delo pravzaprav *glavni pogoj* za doseganje delovnega zadovoljstva in visoke motivacije zaposlenih. Analiza je namreč pokazala, da vse težave, ki demotivirajo zaposlene na JSKD, v osnovi izvirajo iz organizacijskih ali tehničnih pomanjkljivosti in iz nedosledno izpeljanega sistema vodenja, kar je mogoče omiliti ali odpraviti z metodami oblikovanja dela.

Potrditev prve osnovne delovne domneve smo iskali tudi preko **petih konkretnih hipotez**. Njihov osnovni namen je čimbolj natančno odkriti vire zadovoljstva in nezadovoljstva v preučevani organizaciji in na podlagi rezultatov oblikovati trenutno motivacijsko shemo JSKD, ki je kasneje služila za vzpostavitev modela preoblikovanja dela. Na ta način smo povezali motivacijo in oblikovanje dela v preučevani organizaciji.

Prva hipoteza, ki pravi, da je delo na JSKD celovito, zanimivo in raznoliko, je edina, ki smo jo v celoti potrdili, saj rezultati analize VPR 2 potrjujejo izredno zadovoljstvo z vsemi opisanimi parametri dela, in sicer ne glede na izobrazbo, delovno dobo ali število zaposlenih v enoti.

Druga hipoteza se je ukvarjala z delovnimi cilji – delovni cilji na JSKD so jasni in omogočajo samostojnost pri delu ter optimalen izkoristek znanja in izkušenj zaposlenih. Analiza te kompleksne hipoteze je prvokrat v analizi vprašalnika izpostavila težavo nejasno zastavljenih kvantitativnih in kvalitativnih ciljev organizacije. Hipotezo smo zavrnili – razen v delu, ki pravi, da cilji omogočajo samostojnost zaposlenih. Nezadovoljstvo z delovnimi cilji in cilji organizacije v vseh različicah, ki jih je razkrila analiza vprašalnika, je bilo osnova za oblikovanje dela skozi spremembe v vodenju – torej za predlog o uvedbi ciljnega vodenja v njegovi popolni obliki – od participacije zaposlenih do evalvacije doseganja ciljev in povratne informacije.

Prav z informacijami in komuniciranjem nasploh se je ukvarjala **tretja hipoteza**, ki trdi, da so zaposleni na JSKD kljub delu na različnih lokacijah zadovoljni s komunikacijo med zaposlenimi v organizaciji. Ta hipoteza je bila zavrnjena, saj so se z analizo vprašalnika VPR 2 razkrile številne težave, blokade in nepravilnosti v sistemu organizacijskega komuniciranja.

Pri preučevanju tretje hipoteze se je za pravilnega izkazal tudi drugi del prve splošne domneve – da je primerno oblikovano delo posebej pomembno v organizaciji z dislociranimi enotami. Komunikacija je namreč v primeru teritorialne razpršenosti veliko zahtevnejša kot sicer, saj se napake jasneje izražajo v komunikacijskih blokadah, ki so se v primeru JSKD pokazale predvsem v pomanjkanju povratne informacije, pomanjkanju osebne komunikacije in v netransparentnosti delovanja organizacije kot celote.

Zavrneni sta bili tudi **četrta in peta hipoteza**, ki govorita o nagrajevanju in napredovanju (nagrajevanje na JSKD je pošteno in transparentno, možnosti napredovanja so jasne) ter o zadovoljstvu z načinom vodenja (zaposleni na JSKD so zadovoljni z načinom vodenja v organizaciji). Njuno zavrnitev je povzročilo predvsem jasno izraženo nezadovoljstvo z netransparentnostjo nagrajevanja, nedefiniranostjo in nepoznavanjem poti napredovanja ter odsotnostjo meril za ocenjevanje delovne uspešnosti.

Pri iskanju rešitev za zares porazne rezultate na področju, ki ga opredeljujeta četrta in peta hipoteza, smo najprej poiskali glavne krivce – teritorialno razpršenost (60 izpostav po vsej Sloveniji); premalo energije in tehničnih zmožnosti vloženih v komunikacijski sistem, formalno neobstoječo pokrajinsko (regionalno) raven, ki bi kot vmesna stopnja omogočila boljši pretok informacij, in dejstvo, da JSKD nima kadrovske službe, ki bi poskrbela za ustrezne sisteme in transparentnost nagrajevanja.

Ko smo iz vseh hipotez izluščili »glavne krivce« za nezadovoljstvo, je bilo mogoče potegniti smernice za preoblikovanje dela na JSKD. Konkretna hipoteza so torej posredno potrdile prvo delovno domnevo, da primerno oblikovano delo dviguje motivacijo za delo in da to posebej velja za organizacije z dislociranimi enotami, ki imajo zaradi teritorialne disperzije omejene prijeme za povezave med delovnimi mesti, nalogami in procesi. Še več – ugotavljamo, da so vse predlagane spremembe v sklopu oblikovanja dela na JSKD, ki naj bi prinesle dvig delovne motivacije, medsebojno povezane in ne morejo učinkovito zaživeti druga brez druge. Kot je razvidno iz predstavljenega modela oblikovanja dela (glej sliko), so za odpravo glavnih negativnih značilnosti dela na JSKD (ki povzročajo negativna psihološka stanja med zaposlenimi in puščajo neželene posledice v rezultatih organizacije) nujne spremembe v vodenju. Slednje pa za svojo realizacijo v praksi potrebujejo vse organizacijsko tehnične spremembe, ki smo jih navedli v poglavju o oblikovanju dela. Če ključne poante strnemo v nekaj stavkov, lahko rečemo, da uspešno in učinkovito ciljno vodenje – predvsem zaradi dislociranih enot – potrebuje vsaj tri ključne organizacijsko tehnične spremembe:

- ustrezno prilagoditev organizacijskega komuniciranja, ki bo omogočilo hiter in ažuren pretok pravih informacij, participacijo zaposlenih po vsej Sloveniji pri postavljanju in (re)definiranju ciljev ter pravočasno evalvacijo rezultatov dela in povratno informacijo;
- formalno vzpostavljeno pokrajinsko raven JSKD, ki bi z novim delovnim mestom *vodja koordinacije* in oblikovanjem smiselnih *delovnih skupin* na tej ravni omogočila v prejšnjem odstavku opisano komunikacijo, saj bi vodje koordinacij prevzeli nalogo zbiranja podatkov o doseganju individualnih in skupinskih ciljev za svoje področje ter jih posredovali vodstvu organizacije;
- kadrovske službe s kadrovskim strokovnjakom, ki bi poskrbel za vse vidike upravljanja človeških virov v organizaciji s preko 100 zaposlenimi – med drugim tudi za ustrezno pridobitev kompetenc vodij koordinacij za opravljanje nalog spremljanja meril in ocene doseganja ciljev za zaposlene na območnih izpostavah v njihovi regiji.

Kot smo pojasnili v magistrskem delu, formalni organizacijski model JSKD (zaradi specifičnega zgodovinskega nastanka) sega neposredno od lokalne do državne ravni, kar seveda pomeni zelo visoko stopnjo centralizacije. Za 59 dislociranih enot se vse pomembne odločitve (sofinanciranje programov, kadrovske zadeve ...) sprejemajo v centrali, kjer se tudi vodi računovodstvo za celotno organizacijo. Ko temu dejstvu dodamo še teritorialno razpršenost s pripadajočimi težavami v organizacijskem komuniciranju, dobimo formulo za togost in neodzivnost organizacije na spremembe v okolju. Iz tega izhodišča smo zastavili **drugo osnovno delovno domnevo**, da *vodstvo JSKD z organizacijsko tehničnimi spremembami in spremembami v vodenju povečuje prilagajanje organizacije spremembam v okolju.*

V preteklih letih se je namreč vodstvo že začelo ukvarjati z možnostmi, ki bi organizacijo naredile bolj prilagodljivo in odzivno na potrebe lokalnega okolja ter sprememb na državni ravni (predvsem različnih sprememb in dopolnitev na področju zakonodaje). Pri tem velja omeniti predvsem neformalno ustanovitev desetih programskih koordinacij, ki so delno in z neformalnimi vodji prevzele funkcijo vmesne organizacijske ravni.

Pri preverjanju domneve smo izhajali tudi iz predpostavke, da je Slovenija tik pred uvedbo pokrajinske ravni. Zakon o pokrajinah naj bi začel veljati v začetku leta 2009, kar bo načeloma tudi za JSKD pomenilo prilagoditev organizacijske strukture in vključitev pokrajinske ravni. Z namenom neposrednega preverjanja druge domneve in na podlagi opisane predpostavke o pokrajinah smo zato postavili še zadnjo, **šesto konkretno hipotezo**, ki pravi, da bi uvedba formalne oblike organiziranosti na pokrajinski ravni prispevala k hitrejši prilagodljivosti in odzivnosti organizacije v okolju.

To hipotezo smo preverjali z analizo sedmih trditev v VPR 2. Rezultati so po naši oceni presenetljivi, saj skozi zaposleni izražajo previdnost in tudi določeno mero nezaupanja, da bi prestrukturiranje prineslo hitrejšo odzivnost in prilagodljivost na spremembe v okolju. Šesto hipotezo smo tako na podlagi analize VPR 2 zavrnili.

Kljub temu pa **drugo osnovno domnevo sprejmemo**. Ocenjujemo namreč, da so na neodločne odgovore zaposlenih pri šesti hipotezi vplivale vsaj tri okoliščine, ki jih ne smemo spregledati – preslaba informiranost o procesih prestrukturiranja, časovna oddaljenost procesa uvedbe pokrajin in splošno prisotna strah in negotovost pred (velikimi) spremembami, ki ju takšni procesi prinašajo. To oceno podpiramo predvsem z dejstvom, da se bolj izobraženi kadri (visoka šola ali več) s hipotezo v večini ali povsem strinjajo v več kot 70 odstotkih, potem pa podpora hipotezi pada z vsako stopnjo izobrazbe. Poleg tega je bil vprašalnik poslan zaposlenim v prvi polovici leta 2006, ko je bil Zakon o pokrajinah še bolj ali manj nedefinirana prihodnost, ki se ji ni posvečalo nikakršne pozornosti. Prav tako uvedba formalne pokrajinske ravni v organizacijo nikakor ni tema, o kateri bi se v preučevani organizaciji razpravljalo in je blokada tovrstnih informacij popolna, zaposleni lahko podatke o načrtih in predvidenih spremembah pridobijo zgolj po neformalnih kanalih. Seveda že nezadostna informiranost povečuje strah pred neznanim, ki ga takšne spremembe prinašajo, poleg tega je tudi sicer odnos do sprememb v organizaciji zelo negativen. To je mogoče pripisati prepihu, na katerem so bili zaposleni v zadnjih 10 letih, ko se je JSKD izoblikoval iz civilne družbe, postal paradržavna institucija, se preoblikoval po novi zakonodaji o skladih itd.

Kaj so ključni indici, ki govorijo v prid potrditvi druge osnovne domneve? Organizacijsko tehnične spremembe in spremembe v vodenju, ki smo jih vključili v model preoblikovanja dela so praktično v celoti posvečeni – poleg dvigovanja delovne motivacije – tudi večji fleksibilnosti in hitrejši odzivnosti organizacije. Izrazito to velja za dopolnitev komunikacijskega sistema in za formalno uvedbo pokrajinske ravni v organizaciji.

Z vzpostavitvijo modela oblikovanja dela v preučevani organizaciji, ki izhaja tako iz teoretičnih podlag kot iz temeljite analize stanja na JSKD in odpravlja ključne težave za dvig motivacije in vzpostavlja vzvode za večjo fleksibilnost organizacije, je dosežen neposreden **namen** magistrskega dela: podati konkretne predloge za učinkovito oblikovanje dela in dvig kakovosti delovnega življenja na JSKD. Izsledki magistrskega dela se v skladu s terminskim načrtom že implementirajo v organizacijo – tako so že izvedena predlagana preimenovanja in nove definicije dveh delovnih mest, pripravljata se dopolnitev sistemizacije na podlagi analize delovnih mest, v prihodnjih letih pa so predvidene tudi vse tri večje spremembe (kadrovska služba, komunikacijski sistem, pokrajinski nivo). Ali bo predstavljena shema oblikovanja dela in vnosa motivacijskih prvin pripomogla k zadovoljstvu in uspešnosti zaposlenih ter k večji fleksibilnosti organizacije, pa bo seveda pokazal čas.

11 Literatura

1. Adizes, I. (1996): Obvladovanje sprememb. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
2. Adler, N.J. in Ghadar, F. (1990): Strategic Human Resource Management: A Global Perspective, v knjigi Pieper, R., Human Resource Management: An International Comparison, Walter de Gruyter, Berlin, New York.
3. Armstrong, M. (1996): A Handbook of Personnel Management Practice. London: Kogan Page.
4. Beer, M. in dr. (1985): Managing Human Assets. New York: The Free Press.
5. Berlogar, J. (1999): Organizacijsko komuniciranje. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
6. Bittner, U. in Jurkošek, M. (2001): Financiranje neprofitnih organizacij (Diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
7. Bohinc, R. (2004): Ustanove in korporacije v pravu RS (prispevek k razvrstitvi), študijsko gradivo za predmet Pravni okviri menedžmenta.
8. Božič, D. (1997): Ljubiteljska kulturna dejavnost v procesu spreminjanja institucionalnega okolja, Ljubljana, SLKD (interno gradivo).
9. Brannick, M.T., Levine, E.L (2002): Job analysis: methods, research and applications for HRM in the new millenium. London: Sage.
10. Bratton, J., Gold, J. (1999): Human Resource Management (poglavji: HRM Phenomenon in Strategic HRM). New York, London: McMillan Business, str. 3- 64.
11. Brejc, M. (2000): Ljudje in organizacija v javni upravi. Ljubljana: VUŠ.
12. Brewster, C., Mayrhofer, W., Morley, M. (2004): Human Resource Management in Europe: evidence or covergence? Amsterdam: Elsevier.
13. Brewster, C., Larsen, H., Holt (2000): Human Resource Management in Northern Europe: trends, dilemmas and strategy. Oxford: Blackwell Business.
14. Conrad, C.(1998): Strategic Organizational Communication: Into the twenty-first century. Fort Worth: Harcourt Brace.
15. Čopič V., Tomc G., (1998): Kulturna politika v Sloveniji, Simpozij, Fakulteta za družbene vede.
16. Črnak-Meglič, A. (1998): Vloga in financiranje NVO. Ljubljana.
17. Dessler, G. (1988): Personnel Management. New York: Prentice Hall.
18. Drucker, P. (1990): Managing the non-profit organizations. New York: HarperCollins.
19. Drucker, P. (2004): O Managementu. Ljubljana: Založba Gospodarski vestnik.

20. Farnham, D., Horton, S. (1996): Managing people in the public services. London: MacMillan.
21. Ferfila, B., Kovač, P. (2000): Javne politike in javna ekonomika. Ljubljana: FDV.
22. Florjančič, J. (1999): Planiranje in razvoj kadrov. Kranj: Moderna organizacija.
23. Fon Jager, M. (2006): Delovna uspešnost v javni upravi s poudarkom na delitvi sredstev za delovno uspešnost in napredovanju. Magistrsko delo. Ljubljana: FDV.
24. Frank, R.H. (1991): Microeconomics and Behaviour, New York: McGraw-Hill.
25. Haček, M., Brezovšek, M. (2000): Sistem javnih uslužbencev v Republiki Sloveniji, Magistrsko delo. Ljubljana: M. Haček.
26. Harper, C. (1991): Exploring social change. New Jersey: Prentice Hall.
27. Hughes, K.S. (1990): Competition, Innovation, and Industrial Performance, v Webster, A., Dunning, J.H., ured., Structural Change in the World Economy, London: Routledge.
28. Hunger, J.D., Wheelen, L.T., (1996): Strategic Management. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
29. Ignjatović, M. (2002): Družbene posledice povečanja prožnosti trga delovne sile. Ljubljana: Znanstvena knjižnica, FDV.
30. Ignjatović M., Kopač A., Svetlik I., Trbanc M. (2002): Slovenia's navigation through a turbulent transition. V knjigi J., G., Andersen, J., Clasen, W., Orschot, K., Halvorsen, Europe's New State of Welfare. Bristol: The Policy Press.
31. Ignjatović, M. (2002): Družbene posledice povečevanja prožnosti trga delovne sile. Znanstvena knjižnica, FDV, Ljubljana.
32. Ivanko, Š. (2000): Strukture in procesi v organizaciji. Ljubljana: VUŠ.
33. Jaklič, M. (2002): Poslovno okolje podjetja. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
34. Jereb, J. (1994): Razvoj vodstvenih kadrov. Globalni in kadrovski management. Florjančič J.(ur.): Kranj: Moderna organizacija.
35. Kaltnekar, Z. (1979): Spremenljivi delovni čas. Kranj: Moderna organizacija.
36. Kavčič, B. (1991): Sodobna teorija organizacije. Ljubljana: DZS.
37. Kelada J. N. (1996): Integrating Reengineering with Total Quality, ASQC.
38. Kocjančič, J. (2003) Notranje podjetništvo kot vir neizkoriščenih priložnosti. Ljubljana. Specialistično delo, Ekonomska fakulteta.
39. Kohont, A., Svetlik I. (2005): Uvajanje in uporaba kompetenc. Kompetence v kadrovski praksi (51). Ljubljana: GV Izobraževanje.
40. Kohont, A. (2005): Kompetenčni profili slovenskih strokovnjakov za upravljanje človeških virov. Ljubljana: FDV, Magistrsko delo.

41. Kotter, J.P. (2001): *The new rules: How to succeed in today's post-corporate world*. New York: Free Press.
42. Kovač, J., ur. (1999): *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij*. Kranj, Moderna organizacija.
43. Kovač, J., ur. (2004): *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
44. Kramberger, A. (1999): *Poklici, trg dela in politika*. Znanstvena knjižnica, FDV, Ljubljana.
45. Kramer Roderick M., (2002): *When Paranoia Makes Sense*, Harvard Business.
46. Krause D.G. (1999): *Zgled vodje*. Ljubljana: Taxus.
47. Leat, M., 1998, *HR Issues of the EU*. (poglavje National cultures and ideology in the EU). Financial Times.
48. Lipičnik, B. (1998): *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
49. Lipičnik, B. (2003): *Motivacija in nagrajevanje*. Zaprski s predavanj. Ljubljana: FDV.
50. Lisjak, D. (2005): *Sociološki vidiki elektronskega notranjega komuniciranja v Zavarovalnici Triglav d.d.*, diplomsko delo. Ljubljana: FDV.
51. Makarovič, M. (2003): *Socialni kapital v organizacijah*. Ljubljana: Sophia.
52. Marzel, K. (2000): *Pomen motivacije za razvoj, pripadnost in delovno uspešnost upravnih enot v Republiki Sloveniji*. Ljubljana: Teorija in praksa (marec/apr. 2000), str. 348-363.
53. Mayer, J. (1994): *Vizija stvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Dedalus, Založba Ikra.
54. Možina, S. (1992): *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
55. Možina, S. (1994): *Management*. Radovljica: Didakta.
56. Možina, S., Tavčar, M., Kneževič A.N. (1995): *Poslovno komuniciranje*. Maribor. Obzorja.
57. Možina, S. (1996): *Človeku prijazno in uspešno vodenje*, Panta Rhei-Sinteza, Ljubljana.
58. Možina S. in dr. (2002): *Management kadrovskih virov*, Založba FDV Ljubljana.
59. Musek, J. (1993): *Osebnost in vrednote*. Ljubljana: Educy.
60. Petrič, R. (2004): *Pomen vodenja v državni upravi*, Magistrsko delo. Ljubljana, FDV.
61. Pezdirc, ur. (2005): *Kompetence v kadrovske praksi*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
62. Pinder D. (1998): *The New Europe: Economy, Society and Environment*. Chichester: John Wiley and sons.
63. Pogačnik, V. (1997): *Lestvice delovne motivacije, Produktivnost, Center za psihodiagnostična sredstva*, Ljubljana.
64. Poročila o delu sklada za leto 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, Arhiv Javnega sklada RS za kulturne dejavnosti, Ljubljana.)
65. Porter, M.E. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Economic Performance*, New York: The Free Press.
66. *Pravilnik o notranji organizaciji in sistematizaciji delovnih mest*. JSKD (2001), Ljubljana.

67. Strateški načrt JSKD (2003), Ljubljana.
68. Rus, V., (1986): Odločanje in moč. FDV, Ljubljana.
69. Rus, V., (1992): Sociološki vidiki vodenja in upravljanja. FDV, Ljubljana.
70. Rus, V., (1994): Management v neprofitnih organizacijah. V »Management«, Didakta, Radovljica.
71. Rus, V., (2001): Podjetizacija in socializacija države.
72. Rus, V., (2002): Sociološki problemi managementa, I in II del, FDV, Ljubljana.
73. Singer, P. (1995): A companion to Ethics. Oxford, Cambridge: Blackwell.
74. Sisson, K. (1997), New Forms of Work Organisation - Can Europe realise its potential? Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, School Publishing Corporation.
75. Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju: CAF 2006. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo.
76. Stopar, V., (1995): Poročilo o nacionalni kulturni politiki Republike Slovenije – ljubiteljska kulturna dejavnost, Ljubljana: ZKDS.
77. Storey, J. (1993): An Introductory Guide to Cultural Theory and Popular Culture. New York: Harvester Wheatsheaf.
78. Svetlik, I., (1986): Nova tehnologija in kadri. Ljubljana: Teorija in praksa št.3, vol 23.
79. Svetlik, I., (1995), Kakovost življenja v Sloveniji. Ljubljana: Založba FDV.
80. Svetlik, I., (1996): Človeški viri v podjetju. V Človeku prijazno in uspešno vodenje, I. Adizes in dr. Ljubljana: Panta Rhei-Sineza.
81. Svetlik, I., Glazer, J., Kajzer, A., Trbanc, M., ur., (2002) Politika zaposlovanja. Založba FDV, Ljubljana.
82. Svetlik, I., Ilič, B., ur., (2004): Razpoke v zgodbi o uspehu. Ljubljana: Založba Sophia.
83. Svetlik, I., (2003): Kadrovski menedžment I., skripta za magistrski študij. Ljubljana: FDV.
84. Treven, S. (1998): Management kadrovskih virov. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
85. Uhan, S., (1989): Vrednotenje dela. Kranj: Moderna organizacija.
86. Ule, M., Kline, M. (1996): Psihologija tržnega komuniciranja. Ljubljana: FDV.
87. Verbič, B., (1994): Dobrodošli med najboljšimi. Ljubljana: GV založba.
88. Vodušek, D., (2002): Vloga vodij pri motiviranju zaposlenih. Ljubljana: FDV: Magistrsko delo.
89. Werther W.B., Davis, K. (1993): Human resources and personnel management. New York: McGraw-Hill.
90. Zakon o skladu RS za ljubiteljske kulturne dejavnosti (Ur.l. RS, št 96, 22/2000).

91. Zupan, N., (1997) Način nagrajevanja uprave in nadzornih svetov. Ljubljana: CISEF, Ekonomska fakulteta.
92. Žunec, A. (2004): Kodeks etike kadrovskih strokovnjakov. Kadri 13 (10): 51-52.
93. Žurga, G. (2003): Potrebne kompetence za večjo kakovost in učinkovitost v javni upravi. V Žurga G. (ur.): Konferenca Dobre prakse v slovenski javni upravi: zbornik referatov. Ljubljana: MNZ.

12 PRILOGE

PRILOGA A Vprašalnik VPR 1

VPR 1 – zadovoljstvo z delovno situacijo

Spodaj je naštetih 11 stvari, s katerimi smo pri svojem delu lahko bolj ali manj zadovoljni. Z ocenami od 1 do 5 izrazite svojo stopnjo zadovoljstva z VSAKO od njih. Ocena 5 pomeni, da ste z nečim zelo zadovoljni, ocena 4, da ste zadovoljni, vendar ne tako zelo, ocena 3 je srednja in pomeni, da niste niti zadovoljni, pa tudi ne nezadovoljni, ocena 2 pomeni, da ste z nečim nezadovoljni, ocena 1 pa, da ste zelo nezadovoljni.

Lestvica	1	2	3	4	5
1. DELOVNE RAZMERE					
2. MOŽNOSTI NAPREDOVANJA					
3. OBVEŠČENOST o dogodkih v organizaciji					
4. PLAČA in druge mat. ugodnosti					
5. ODNOSI s sodelavci					
6. STALNOST zaposlitve					
7. Možnosti strokovnega razvoja					
8. SVOBODA in samostojnost pri delu					
9. UGLED DELA					
10. SOODLOČANJE pri delu					
11. USTVARJALNOST dela					

VPRAŠALNIK O OBLIKOVANJU DELA IN MOTIVACIJI NA JSKD

I. ZNAČILNOSTI DELA

Ta sklop vprašanj se nanaša vaše mnenje o splošnih značilnostih vašega dela. Pridobiti želimo sliko o tem, kaj vam je pri delu všeč in kaj vas moti.

1. Prosimo, da pri vsaki od naštetih možnosti obkrožite, v kolikšni meri se z navedeno trditvijo strinjate oz. ne strinjate.

Lestvica:

1. s trditvijo se sploh ne strinjam
2. s trditvijo se delno strinjam
3. s trditvijo se v večini strinjam
4. s trditvijo se povsem strinjam

Moje delo obsega raznolike dejavnosti, ki zahtevajo številne sposobnosti in spretnosti.	1	2	3	4
Delo mi omogoča, da svoje znanje in izkušnje optimalno izkoristim.	1	2	3	4
Moje delo je celovito, naloge opravljam od načrta do izvedbe.	1	2	3	4
Moje delo je v organizaciji cenjeno.	1	2	3	4
Moje delo je cenjeno v lokalnem okolju, kjer delam.	1	2	3	4
Moje osebne vrednote se ujemajo s cilji in vrednotami organizacije.	1	2	3	4
Pri delu sem dovolj samostojen/samostojna.	1	2	3	4
Na vse faze delovnega procesa (od načrtovanja do izvedbe) imam vpliv.	1	2	3	4
Za doseganje organizacijskih ciljev čutim osebno odgovornost.	1	2	3	4
Ustrezno časovno in vsebinsko načrtovanje dela je pomembno za učinkovito prilagajanje JSKD okolju in uporabnikom.	1	2	3	4
Potek delovnih nalog je jasno opredeljen in vem, kaj se od mene pričakuje.	1	2	3	4
<u>Kvalitativni</u> (kakovostni) cilji dela so jasno v naprej določeni, natančni, merljivi, dosegljivi in stimulatívni.	1	2	3	4
<u>Kvantitativni</u> (številčni) cilji dela so jasno v naprej določeni, natančni, merljivi, dosegljivi in stimulatívni.	1	2	3	4
Z oceno rezultatov svojega dela sem ustrezno seznanjen.	1	2	3	4
Rezultati mojega dela so jasno in ustrezno ovrednoteni.	1	2	3	4

2. Prosimo, da ustrezno obkrožite:

RAZNOLIKOST DELA

1. Pri delu bi želel/a več raznolikosti.
2. Moje delo je dovolj raznoliko in zanimivo.
3. Pri delu bi želel/a manj raznolikosti.

OBSEG DELA

1. Mojem delo je obsežno, vendar ga obvladujem.
2. Obseg mojega dela je prevelik.
3. Obseg mojega dela je premajhen.

II. KOMUNICIRANJE (OBVEŠČENOST) V ORGANIZACIJI

Pretok informacij je pomemben tako iz vidika dobrih medosebnih odnosov kot iz vidika dobrega poslovanja. Spodnja vprašanja imajo namen odkriti vrzeli in dobre strani pri komuniciranju med zaposlenimi, med zaposlenimi in vodstvom ter med zaposlenimi in širšim okoljem (uporabniki, mediji...).

1. Prosimo, da pri vsaki od naštetih možnosti obkrožite, v kolikšni meri se z navedeno trditvijo strinjate oz. ne strinjate.

Lestvica:

- 1.s trditvijo se sploh ne strinjam
- 2.s trditvijo se delno strinjam
- 3.s trditvijo se v večini strinjam
- 4.s trditvijo se povsem strinjam

Komunikacija na JSKD je dobra in sproščena.	1	2	3	4
Sporočila, ki jih prejemam, so jasna.	1	2	3	4
Jezik, ki se uporablja pri komuniciranju, je na visokem nivoju.	1	2	3	4
Sporočila so po potrebi poslana po različnih poteh (po pošti, po elektronski pošti, po telefonu, osebno).	1	2	3	4
O odločitvah vodstva sem pravočasno obveščen/a.	1	2	3	4
Informacij o poslovanju organizacije je dovolj.	1	2	3	4
Prejetih informacij je preveč.	1	2	3	4
Uvedba letnih osebnih razgovorov z direktorjem je obojestransko koristna.	1	2	3	4
O dogajanju, povezanim z delom v drugih enotah (območnih izpostavah in na sedežu), sem dovolj dobro obveščen/a.	1	2	3	4
Možnosti za osebno komuniciranje med zaposlenimi je dovolj.	1	2	3	4
Med svetovalci za posamezne dejavnosti in ostalimi zaposlenimi je dovolj komunikacije.	1	2	3	4
Med vodji območnih izpostav in medobmočnimi koordinatorji je dovolj komunikacije.	1	2	3	4
Med zaposlenimi na različnih lokacijah (OI in sedežu) je dovolj komunikacije.	1	2	3	4
Imam jasno sliko o tem, kako poteka delo v celotni organizaciji.	1	2	3	4
Učinkovita komunikacija med zaposlenimi pripomore k hitrejši odzivnosti organizacije v okolju.	1	2	3	4

2. Prosimo, da pri vsaki od naštetih možnosti obkrožite, v kolikšni meri imate poslovne stike z navedenimi ciljnim skupinami.

Lestvica:

1. nimam poslovnih stikov
2. imam premalo poslovnih stikov
3. imam ravno prav poslovnih stikov
4. imam preveč poslovnih stikov

V kolikšni meri imate poslovne stike?				
Z vodstvom JSKD.	1	2	3	4
S svetovalci na sedežu JSKD.	1	2	3	4
Z vodjo vaše medobmočne koordinacije.*	1	2	3	4
Z zaposlenimi na območnih izpostavah znotraj vašega medobmočja.**	1	2	3	4
Z zaposlenimi na drugih območnih izpostavah.	1	2	3	4
Z uporabniki (društvi, občinami, zvezami ...).	1	2	3	4
Z mediji.	1	2	3	4

Zaposleni na sedežu JSKD odgovorite prilagojeno vaši situaciji: *z vsemi vodji MO koordinacij;

**z vsemi območnimi izpostavami.

III. VODENJE IN ODNOSI

Odnosi v organizaciji so občutljiva tematika, saj se ves čas spreminjajo. Vse trditve se nanašajo na preučevano organizacijo – JSKD.

1. Prosimo, da pri vsaki od naštetih možnosti obkrožite v kolikšni meri se z navedeno trditvijo strinjate oz. ne strinjate.

Lestvica:

1. s trditvijo se sploh ne strinjam
2. s trditvijo se delno strinjam
3. s trditvijo se v večini strinjam
4. s trditvijo se povsem strinjam

Vodilni ljudje večino delovnega časa posvečajo delu z zaposlenimi.	1	2	3	4
Vodstvo se pred sprejemom pomembnih odločitev posvetuje z zaposlenimi.	1	2	3	4
Zaposleni so enakovredno obravnavani.	1	2	3	4
Nagrajevanje zaposlenih je jasno in transparentno.	1	2	3	4
Sistem nagrajevanja je spodbuden in pošten.	1	2	3	4
Poleg materialnih spodbud (plača, dodatki za uspešnost), vodstvo uporablja tudi nematerialne spodbude (dopust, možnosti izobraževanja ...).	1	2	3	4
O možnostih napredovanja so zaposleni seznanjeni.	1	2	3	4
Pogoji za napredovanje med plačilnimi razredi so jasni in dostopni.	1	2	3	4
Priznanja za opravljeno delo, pohvale in graje se v organizaciji učinkovito uporabljajo za spodbudo pri delu.	1	2	3	4

2. Kako bi spodaj navedeni predlogi (gre za hipotetične možnosti) vplivali na VAŠE ZADOVOLJSTVO Z DELOM, na vašo delovno motivacijo? Prosimo, da ustrezno obkrožite.

Lestvica:

1. to bi na mojo motivacijo za delo vplivalo negativno
2. to na mojo motivacijo za delo ne bi vplivalo

3. to bi na mojo motivacijo za delo vplivalo pozitivno

4. to bi na bi na mojo motivacijo za delo vplivalo zelo stimulatивно

Uvedba formalne oblike organiziranosti JSKD na regionalni ravni (namesto sedanjih medobmočnih koordinacij).	1	2	3	4
Izboljšanje tehničnih možnosti za komunikacijo – hiter dostop do interneta, občasne telekonference, nova računalniška oprema.	1	2	3	4
Razširitev poti komuniciranja: interni časopis, uvedba rednih srečanj v okviru regij, več osebnih kontaktov med zaposlenimi ...	1	2	3	4
Bolj fleksibilen delovni čas (v okviru zakonskih možnosti).	1	2	3	4
Možnost individualne izbire oblike izobraževanja 1x letno, z dogovorjenim najvišjim finančnim prispevkom JSKD.	1	2	3	4
Uvedba preprostega in učinkovitega komunikacijskega sistema za zbiranje predlogov, mnenj in kritik zaposlenih.	1	2	3	4
Uvedba službe(zaposlenega), ki bi se v organizaciji (100 zaposlenih) ukvarjal s potrebami zaposlenih, izobraževanjem, motiviranjem ...	1	2	3	4

3. V nadaljevanju nas zanima vaše mnenje o tem, kaj bi prinesla uvedba formalne oblike organiziranosti JSKD na regionalni ravni (namesto sedanjih medobmočnih koordinacij). Prosimo, da pri vsaki od naštetih možnosti obkrožite v kolikšni meri se z navedeno trditvijo strinjate oz. ne strinjate.

Lestvica:

1. s trditvijo se sploh ne strinjam
2. s trditvijo se delno strinjam
3. s trditvijo se v večini strinjam
- 4. s trditvijo se se povsem strinjam**

Hitro in učinkovito prilagajanje JSKD lokalnemu okolju.	1	2	3	4
Večji ugled JSKD v lokalnem okolju	1	2	3	4
Oblikovanje novih programov glede na potrebe okolja.	1	2	3	4
Oblikovanje učinkovitih delovnih skupin, sestavljenih iz območnih izpostav.	1	2	3	4
Večjo možnost soodločanja zaposlenih o njihovem delu.	1	2	3	4
Lažjo in hitrejšo komunikacijo med organizacijskimi nivoji (izpostava-regija-sedež).	1	2	3	4

Boljšo obveščенost o dogodkih v organizaciji.	1	2	3	4
Boljše delovne pogoje.	1	2	3	4
Večje možnosti napredovanja.	1	2	3	4
Hitrejše reševanje težav.	1	2	3	4

IV. SPLOŠNO

Zaradi boljšega pregleda vas prosimo še za nekaj osnovnih informacij, ki bodo služile za skupno statistiko. Prosimo, da ustrezno obkrožite.

Stopnja izobrazbe	srednja šola (V.)		višja šola (VI.)		visoka šola in več (VII.)	
Delovna doba/let	do 5	do 10	do 20	do 30		
V enoti, kjer delam je	1 zaposlen			več zaposlenih		

Hvala za sodelovanje.