

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tanja Tašner

Koncept organizacijske klime: primerjalna analiza organizacijske klime v občinskih upravah Mestne občine Ptuj, Občine Dornava in Občine Juršinci

Magistrsko delo

Ljubljana, 2013

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tanja Tašner

Mentor: izr. prof. dr. Miro Haček

Koncept organizacijske klime: primerjalna analiza organizacijske klime v občinskih upravah Mestne občine Ptuj, Občine Dornava in Občine Juršinci

Magistrsko delo

Ljubljana, 2013

Hvala vsem, ki ste verjeli vame,
in vsem, ki ste pripomogli k nastanku tega dela.

Nobeno ustvarjalno dejanje ni zadnje dejanje sestavljanja.

Koncept organizacijske klime: primerjalna analiza organizacijske klime v občinskih upravah Mestne občine Ptuj, Občine Dornava in Občine Juršinci

V magistrskem delu se ukvarjam s konceptom organizacijske klime in primerjalno analizo klime v občinskih upravah Mestne občine Ptuj, Občine Dornava in Občine Juršinci. V teoretičnem delu sem opisala različne pojme in področja, povezane z organizacijsko klimo in občinskimi upravami, kot so uspešnost, učinkovitost, upravni sistemi, uprava, upravljanje, zadovoljstvo pri delu in teorije zadovoljstva pri delu, razvoj lokalne samouprave na Slovenskem, občine, teoretične poglede na organizacijsko klimo, ravni klime, zgodovinski razvoj raziskovanja klime, opredelitve klime, vrste klime, elemente oziroma dimenzije, spreminjanje in merjenje klime in podobno.

Koncept organizacijske klime ima na področju psihologije dolgo zgodovino. Klima je bila z izrazom socialna klima oziroma ozračje prvič omenjena v Lewinovem, Lippittovem in Whitovem članku leta 1939, vendar ni bila podrobno opredeljena. Proučuje se lahko na različnih ravneh, na primer na ravni dela organizacije (npr. delovne skupine, oddelka) ali organizacije kot celote. Ločimo objektivistične in subjektivistične pristope k opredeljevanju klime.

Empirični del je izdelan na podlagi podatkov o tem, kako zaposleni zaznavajo klimo v posameznih občinskih upravah. Organizacijska klima je multidimenzionalen koncept in je glede na uporabljen vprašalnik SiOK sestavljena iz dimenzij odnosa do kakovosti, motivacije in zavzetosti, inovativnosti in iniciativnosti, vodenja, pripadnosti organizaciji, strokovne usposobljenosti in učenja, poznavanja poslanstva in vizije ter ciljev, notranjih odnosov, nagrajevanja, notranjega komuniciranja in informiranja, razvoja kariere in zadovoljstva pri delu, kot jih zaznavajo anketirani javni uslužbenci.

Rezultate ankete sem analizirala in podala nekatere predloge za izboljšanje stanja. Izhodišče za primerjalno analizo klime je bila hipoteza, da povprečna vrednost izmerjene klime narašča z velikostjo občinske uprave glede na število zaposlenih, ki sem je po izvedeni analizi lahko potrdila. Izkazalo se je, da dimenziji razvoj kariere in nagrajevanje spadata med najnižje ocenjene dimenzije klime. Ugotovila sem, da klima posamezne občinske uprave vpliva na zadovoljstvo zaposlenih pri delu v njih, hkrati pa zadovoljstvo pri delu vpliva na klimo v posamezni občinski upravi. Z velikostjo občinske uprave glede na število zaposlenih se zadovoljstvo pri delu zmanjšuje.

Ključne besede: organizacijska klima, občinska uprava, lokalna samouprava, dimenzije organizacijske klime, zadovoljstvo zaposlenih pri delu.

**The concept of the organizational climate: The comparative analysis of the
organizational climate in the municipal administration of Town Municipality Ptuj,
Municipality Dornava and Municipality Jursinci**

In this master's thesis I deal with the concept of the organizational climate and with the comparative analysis of the climate in municipal administrations of the Town Municipality Ptuj, Municipality Dornava and Municipality Juršinci. In the theoretical part I have described different concepts and areas that are related to organizational climate and municipal administrations, such as effectiveness, efficiency, administrative systems, administration, management, job satisfaction and job satisfaction theory, development of the local self-government on the Slovenian land, municipalities, the theoretical perspectives of the organizational climate, levels of climate, historical evolution of the climate research, the definition of the climate, climate types, elements or dimensions and changing and measurement of climate and the like.

The concept of organizational culture has a long history in the field of psychology. Climate was for the first time mentioned in Lewin's, Lippitt's and White's article in 1939 with the term social climate or atmosphere but it was not specified in detail. Climate can be examined on different levels, for example on the level of a part of the organization (eg. working group, department) or on the level of the organization as a whole. We distinguish between objectivist and subjectivist approaches to defining the climate.

The empirical part is made on the basis of the data of employee perceptions of the climate in their municipal administration. Organizational climate is a multidimensional concept that with regard to the questionnaire of SiOK consists of dimensions of relationship towards quality, motivation and engagement, innovation and initiative, leadership, commitment to the organisation, professional competency and learning, knowledge of the mission, vision and goals, internal relations, rewarding, internal communication and informing, career development and job satisfaction as are perceived by respondents public officials.

The survey results were analysed and suggestions for improving the situation made. The starting point for a comparative analysis of climate was the hypothesis that the average value of the measured climate increases with the size of the municipal administration according to the number of employees, which could be confirmed after the analysis. It turned out that the dimensions of career development and rewarding are the lowest estimated dimensions of the climate. It was found out that the climate of each municipal administration affects the job satisfaction of their employees, while at the same time the job satisfaction affects the climate in each municipal administration. Job satisfaction decreases with the size of the municipal administration in relation to the number of employees.

Keywords: organizational climate, municipal administration, local self-government, dimensions of organizational climate, job satisfaction.

KAZALO

KAZALO	6
KAZALO GRAFOV	9
KAZALO TABEL	10
1 UVOD	11
2 METODOLOŠKI OKVIR	13
3 OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV MAGISTRSKEGA DELA	16
3.1 Organizacijska klima	16
3.2 Uspešnost in učinkovitost organizacij	16
3.3 Zadovoljstvo zaposlenih pri delu	18
3.3.1 Teorije zadovoljstva pri delu	19
3.4 Upravni sistemi, uprava in upravljanje	21
3.5 Javni sektor	23
3.6 Javna uprava in javno upravljanje	24
4 LOKALNA SAMOUPRAVA IN NJEN RAZVOJ NA SLOVENSКИH TLEH	26
4.1 Občine	30
4.1.1 Občinska uprava	32
5 TEORETIČNI POGLEDI NA ORGANIZACIJSKO KLIMO	36
5.1 Ravni proučevanja klime	37
5.2 Zgodovinski razvoj raziskovanja organizacijske klime	38
5.3 Opredelitve koncepta organizacijske klime tujih avtorjev	41
5.4 Opredelitve koncepta organizacijske klime slovenskih avtorjev	44
6 VRSTE ORGANIZACIJSKE KLIME	47
7 ELEMENTI OZIROMA DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME	49
7.1 Odnos do kakovosti	50

7.2 Motivacija in zavzetost _____	52
7.3 Inovativnost in iniciativnost _____	56
7.4 Vodenje _____	57
7.5 Pripadnost organizaciji _____	61
7.6 Organiziranost _____	62
7.7 Strokovna usposobljenost in učenje _____	63
7.8 Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev _____	65
7.9 Notranji odnosi _____	66
7.10 Nagrajevanje _____	67
7.11 Notranje komuniciranje in informiranje _____	68
7.12 Razvoj kariere _____	70
8 SPREMINJANJE IN MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME _____	72
9 EMPIRIČNI DEL MAGISTRSKEGA DELA: PRIMERJALNA ANALIZA ORGANIZACIJSKE KLIME V OBČINSKIH UPRAVAH MESTNE OBČINE PTUJ, OBČINE DORNAVA IN OBČINE JURŠINCI _____	76
9.1 Mestna občina Ptuj _____	76
9.1.1 Občinska uprava Mestne občine Ptuj _____	77
9.1.1.1 Direktor občinske uprave _____	77
9.1.1.2 Urad župana in splošnih zadev _____	77
9.1.1.3 Oddelek za gospodarske javne službe, investicije in kakovost _____	78
9.1.1.4 Oddelek za negospodarske javne službe _____	78
9.1.1.5 Oddelek za finance in analitiko _____	79
9.1.2 Analiza klime in zadovoljstva zaposlenih v občinski upravi Mestne občine Ptuj _____	79
9.1.2.1 Demografski podatki anketirancev _____	79
9.1.2.2 Prikaz rezultatov po sklopih _____	80
9.1.2.3 Prikaz rezultatov znotraj posameznih sklopov _____	81
9.1.2.4 Prikaz rezultatov zadovoljstva zaposlenih pri delu _____	87
9.2 Občina Dornava _____	88
9.2.1 Občinska uprava Občine Dornava _____	88
9.2.2 Analiza klime in zadovoljstva zaposlenih v občinski upravi Občine Dornava _____	89
9.2.2.1 Demografski podatki anketirancev _____	89
9.2.2.2 Prikaz rezultatov po sklopih _____	89
9.2.2.3 Prikaz rezultatov znotraj posameznih sklopov _____	90

9.2.2.4 Prikaz rezultatov zadovoljstva zaposlenih	95
9.3 Občina Juršinci	95
9.3.1 Občinska uprava Občine Juršinci	96
9.3.2 Analiza klime in zadovoljstva zaposlenih v občinski upravi Občine Juršinci	97
9.3.2.1 Demografski podatki anketirancev	97
9.3.2.2 Prikaz rezultatov po sklopih	97
9.3.2.3 Prikaz rezultatov znotraj posameznih sklopov	98
9.3.2.4 Prikaz rezultatov zadovoljstva zaposlenih	103
9.4 Primerjalna analiza klime v občinskih upravah Mestne občine Ptuj in občin Dornava in Juršinci	104
10 SKLEP	106
11 LITERATURA	112
PRILOGA A: Vprašalnik za merjenje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih	129
PRILOGA B: Sumarnik vprašalnika	134

KAZALO GRAFOV

Graf 9.1: Odnos do kakovosti v občinski upravi Mestne občine Ptuj (4,01) _____	81
Graf 9.2: Notranje komuniciranje in informiranje v občinski upravi Mestne občine Ptuj (3,89) _____	82
Graf 9.3: Pripadnost organizaciji v občinski upravi Mestne občine Ptuj (3,84) ____	83
Graf 9.4: Motivacija in zavzetost v občinski upravi Mestne občine Ptuj (3,53) ____	84
Graf 9.5: Razvoj kariere v občinski upravi Mestne občine Ptuj (3,22) _____	85
Graf 9.6: Nagrajevanje v občinski upravi Mestne občine Ptuj (2,88) _____	86
Graf 9.7: Zadovoljstvo zaposlenih pri delu v občinski upravi Mestne občine Ptuj (3,69) _____	87
Graf 9.8: Pripadnost organizaciji v občinski upravi Občine Dornava (4,40) _____	90
Graf 9.9: Notranji odnosi v občinski upravi Občine Dornava (4,37) _____	91
Graf 9.10: Motivacija in zavzetost v občinski upravi Občine Dornava (4,30) ____	92
Graf 9.11: Dodatna vprašanja o sistemih v občinski upravi Občine Dornava (3,27) _	93
Graf 9.12: Razvoj kariere v občinski upravi Občine Dornava (3,13) _____	93
Graf 9.13: Nagrajevanje v občinski upravi Občine Dornava (2,77) _____	94
Graf 9.14: Zadovoljstvo zaposlenih pri delu v občinski upravi Občine Dornava (3,73) _____	95
Graf 9.15: Pripadnost v občinski upravi Občine Juršinci (4,77) _____	98
Graf 9.16: Notranji odnosi v občinski upravi Občine Juršinci (4,73) _____	99
Graf 9.17: Odnos do kakovosti v občinski upravi Občine Juršinci (4,70) _____	100
Graf 9.18: Razvoj kariere v občinski upravi Občine Juršinci (3,97) _____	100
Graf 9.19: Strokovna usposobljenost in učenje v občinski upravi Občine Juršinci (3,93) _____	101
Graf 9.20: Nagrajevanje v občinski upravi Občine Juršinci (3,57) _____	102
Graf 9.21: Zadovoljstvo zaposlenih pri delu v občinski upravi Občine Juršinci (4,45) _____	103
Graf 9.22: Pregled kategorij v občinskih upravah občin Ptuj, Dornava in Juršinci ____	104

KAZALO TABEL

Tabela B.1: Rezultati merjenja klime v občinskih upravah občin Ptuj, Dornava in Juršinci _____	134
Tabela B.2: Rezultati zadovoljstva zaposlenih pri delu v občinskih upravah občin Ptuj, Dornava in Juršinci _____	138
Tabela B.3: Spol zaposlenih v občinskih upravah občin Ptuj, Dornava in Juršinci _____	139
Tabela B.4: Nivo v organizaciji v občinskih upravah občin Ptuj, Dornava in Juršinci _____	139
Tabela B.5: Staž v organizaciji v občinskih upravah občin Ptuj, Dornava in Juršinci _____	140
Tabela B.6: Starost v organizaciji v občinskih upravah občin Ptuj, Dornava in Juršinci _____	140
Tabela B.7: Stopnja izobrazbe v občinskih upravah občin Ptuj, Dornava in Juršinci _____	141

1 UVOD

Odločanje v lokalni samoupravi poteka preko županov, izvoljenih predstavnikov, ki predstavljajo izvršilni organ občine in so politični nosilci odločanja v občini ter predstojniki lokalnega upravnega aparata (občinske uprave), in občinskih svetov, ki so izvoljeni predstavniški organi občin s pristojnostjo za odločanje o vseh zadevah občine, za njihovo funkcioniranje pa je ključnega pomena oblikovanje lokalnih koalicij (Center za politološka raziskovanja 2008, 3). Lokalna samouprava, ki je del javne uprave, in v njenem okviru občinska uprava kot strokovnoadministrativni aparat občine vplivata tako na življenje uporabnikov njenih storitev kot tudi zaposlenih javnih uslužbencev v njej. Vsak državljan je občan le ene občine, zato je (ponavadi) v stiku z isto občinsko upravo. Občani so ob različnih priložnostih v interakciji z različnimi okolji občinskih uprav ob različnih časih zaradi storitev, ki so zakonsko določene in potekajo po vnaprej opredeljenih postopkih. Občinsko upravo predstavljajo javni uslužbenci, ki so v njej zaposleni, zato je zadovoljstvo strank s storitvami občinske uprave v veliki meri odvisno od kakovosti posredovane storitve, strokovnosti in prijaznosti zaposlenih. Schneider in Bowen (1985, 430) sta potrdila, da na zaznavanja strank vpliva to, kar doživljajo zaposleni. Schneider in Salvaggio (2002, 227) izpostavljata, da imajo vodje pri tem najbolj neposredni in takojšnji vpliv na vedenje zaposlenih. Ob stiku z zaposlenimi se izraža klima občinske uprave v smislu zaznavanj zaposlenih o politikah, praksah in procedurah, ki jih izvajajo v občinski upravi.

Povprečen posameznik hodi v službo, zato so razmere in pogoji, v katerih opravlja delo, zelo pomembni (Blyton in Turnbull 2004, 3). Zavedanje o pomenu organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih kot predpostavkah, ki vplivata na uspešnost in učinkovitost organizacije, je v zasebnem sektorju prisotno dlje časa kot v javnem (Rman v Brezovšek in Haček 2004, 80). Oblikovanje organizacijske kulture in osebni ter strokovni razvoj zaposlenih s pomočjo ustreznih modelov upravljanja s človeškimi viri so v pomembnem delu povezani s potjo razvoja, uspešnosti in odličnosti organizacij (Rman in Lunder v Žurga 2003, 110–111). Tako kultura kot klima temeljita na predpostavki skupnih pomenov in skupnem razumevanju nekaterih vidikov organizacijskega konteksta (Ostroff in drugi 2003, 565). Merjenje organizacijske klime se v organizacijah slovenskega javnega sektorja uveljavlja zadnjih nekaj let. V prihodnosti bi bilo treba temu področju namenjati več pozornosti, saj se moramo zavedati, da stanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih ne vpliva le na način

delovanja organizacij zasebnega, temveč tudi javnega sektorja. Ugodna organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih sta pogoja za uspešno in učinkovito organizacijo.

2 METODOLOŠKI OKVIR

Pri proučevanju klime in zadovoljstva zaposlenih v občinskih upravah sem zbrala, analizirala in interpretirala primarne in sekundarne vire. Teoretični del magistrskega dela temelji na proučevanju strokovne literature, empirični pa na analizi klime v treh občinskih upravah, pri čemer sem uporabila standardizirani anketni vprašalnik SiOK. Uporabila sem deduktivni pristop k raziskovanju organizacijske klime, ki je usmerjen od splošnega k posebnemu. Najprej sem opisala značilnosti organizacijske klime, nato pa, kakšne značilnosti najdemo v praksi v občinskih upravah. V empiričnem delu sem analizirala in sintetizirala rezultate ankete, na osnovi rezultatov pa predstavila ukrepe za korekcijo nezaželene klime v skladu s ciljem, ki ga želijo občinske uprave doseči. Z raziskavo sem želela ugotoviti, kakšno mnenje imajo zaposleni o občinski upravi, kakšni so notranji odnosi, kako se počutijo na delovnih mestih, ugotoviti njihov odnos do kakovosti, organiziranosti, strokovnega izpopolnjevanja in učenja itd. Zaposleni so v vprašalniku izražali doživljanje tako, da so označili stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo. Za merjenje klime sem uporabila vprašalnik zaprtega tipa. Možni odgovori na trditve so se gibali od tistega, s katerim se vprašani sploh ni strinjal (1), do tistega, s katerim se je popolnoma strinjal (5). Za izvedbo raziskave sem pridobila soglasje direktorjev oziroma tajnikov občinskih uprav. Prošnjo za sodelovanje sem po elektronski pošti poslala direktorjem občinskih uprav občin Cirkulane, Dornava, Destričnik, Gorišnica, Juršinci, Markovci, Ormož, Ptuj in Videm. S sodelovanjem so se strinjali direktorji občinskih uprav Mestne občine Ptuj, Občine Dornava in Občine Juršinci. Anketiranje zaposlenih javnih uslužbencev je potekalo leta 2010. Na koncu sem navedla nekaj predlogov za izboljšanje dejavnikov organizacijske klime, ki so bili najnižje ocenjeni. Z meritvami lahko vodilni dobijo informacije, kako dobro izpolnjujejo potebe in pričakovanja zaposlenih. Rezultati raziskav lahko služijo kot podlaga za svetovanje vodilnim pri odločitvah o ukrepih pri ravnanju z ljudmi za bolj ustrezno klimo.

Namen magistrskega dela je spoznati kompleksnost pojma organizacijske klime, pridobiti novo znanje ter teoretično znanje povezati z rezultati analize empirične raziskave. V teoretičnem delu sem predstavila koncept organizacijske klime in pojasnila njegov razvoj ter predstavila nekatere pojme, pomembne za razumevanje področja raziskovanja (učinkovitost in uspešnost, javni sektor in javna uprava, upravljanje itd.). Razumevanje njihove povezanosti je pomembno za razumevanje empiričnega dela. Opisala sem nekatere pojme s področja lokalne samouprave ter njen razvoj na slovenskih tleh. Potem sem se posvetila teoretičnim

usmeritvam na področju organizacijske klime, zgodovinskemu razvoju, dimenzijam, vrstam, spreminjanju in merjenju organizacijske klime, teorijam zadovoljstva pri delu in zgodovinskemu razvoju lokalne samouprave na Slovenskem. V teoretičnem delu sem se seznanila z dejavniki, ki vplivajo na organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih. V empiričnem delu sem s pomočjo podatkov, zbranih z anketnim vprašalnikom, analizirala klimo v občinskih upravah Mestne občine Ptuj, Občine Dornava in Občine Juršinci. Cilj empiričnega dela je bil izmeriti in primerjati klimo v njih. Ukvarjala sem se z vprašanjem, kakšna sta izmerjena klima v občinskih upravah in zadovoljstvo zaposlenih javnih uslužbencev v njih. Zanimalo me je, katere dimenzije klime bodo v občinskih upravah ocenjene podobno in katere različno. Glede na predvidevanja naj bi bila klima višje ocenjena v manjših občinskih upravah in nižje v večjih občinskih upravah. Ugotoviti sem želela tudi značilnosti klim občinskih uprav v primerjavi s povprečnimi ocenami organizacij slovenskega javnega sektorja. S primerjavo sem želela izpostaviti vpliv lokalnega delovanja in manjšega števila zaposlenih v občinskih upravah na posamezne dimenzije in razlike med občinskimi upravami in javnim sektorjem. Skupne ocene naj bi bile ocenjene višje od povprečja organizacijske klime javnega sektorja. Vprašalnik SiOK sem za izvedbo raziskave uporabila zaradi uveljavljenosti, standardiziranosti in možnosti primerjave rezultatov merjenja klime med občinskimi upravami in slovenskim javnim sektorjem.

Pri preučevanju izbrane teme sem uporabila metodo analize primarnih (empirična raziskava, zakoni itd.) in sekundarnih virov (knjige, članki itd.). Teoretični del v večjem delu temelji na proučevanju strokovne literature, del o lokalni samoupravi, občinah in občinski upravi, pa tudi na analizi primarnih virov, empirični del pa na (primerjalni) analizi klime v treh občinskih upravah.

Na podlagi zapisanega sem postavila osnovno hipotezo, ki trdi, da imajo večje občinske uprave nižjo stopnjo organizacijske klime kot manjše občinske uprave in obratno; manjše občinske uprave imajo višjo stopnjo organizacijske klime kot večje.

V občinskih upravah z večjim številom zaposlenih je struktura znotraj občinske uprave bolj hierarhična kot v občinskih upravah z manjšim številom zaposlenih, zato imajo enovite občinske uprave višjo povprečno vrednost organizacijske klime kot razdeljene (oziroma neenovite) občinske uprave. Razlikovanje med enovitimi in razdeljenimi občinskimi upravami izhaja iz velikosti posamezne občine. Enovite občinske uprave so prisotne v

manjših občinah, v večjih občinah pa prevladujejo razdeljene občinske uprave. Zaradi lokalnega delovanja in manjšega števila zaposlenih javnih uslužbencev so odnosi med zaposlenimi prijateljski, kar se z visokimi povprečnimi ocenami odraža v dimenzijah organizacijske klime.

Zaradi lažjega (ne)potrjevanja osnovne teze magistrskega dela sem postavila naslednje pomožne teze:

- občinske uprave imajo ugodno organizacijsko klimo, ki je pri večini dimenzij ocenjena višje kot v organizacijah slovenskega javnega sektorja;
- v občinskih upravah sta najnižje ocenjeni enaki dimenziji kot v večini slovenskih organizacij, to sta nagrajevanje in razvoj kariere;
- organizacijska klima občinske uprave vpliva na zadovoljstvo zaposlenih javnih uslužbencev v njej;
- večja kot je organizacija, manjše je zadovoljstvo zaposlenih, in obratno, manjša kot je organizacija, večje je zadovoljstvo zaposlenih.

Na podlagi dobljenih podatkov sem svoje domneve potrdila ali ovrgla, v sklepu pa podala končno mnenje in predloge za izboljšanje.

Raziskava, predstavljena v empiričnem delu magistrskega dela, osvetljuje tematiko klime slovenskih občinskih uprav, pri čemer kljub znanstvenemu pristopu proučevanja obstajajo teoretične, institucionalne, metodološke, subjektivne in druge omejitve, kot so različne definicije in interpretacije pojmov, dostopnost podatkov in ustreznost merskih instrumentov, težje proučevanje in napovedovanje zaradi spremenljivosti proučevanega področja in omejenost zaradi subjektivne interpretacije raziskovalca.

3 OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV MAGISTRSKEGA DELA

3.1 Organizacijska klima

Avtorji so neenotni tako glede vsebine pojma organizacijske klime kot njenega poimenovanja, saj se pojavlja veliko izrazov, kot so organizacijska kultura, osebnost organizacije, (delovno) ozračje, psihološka klima, socialna klima, socialno-psihološka klima, poslovna klima, (organizacijsko) vzdušje itd. Nekateri trdijo, da izrazi pomenijo isto, drugi trdijo obratno, tretji pa med njimi iščejo skupne točke.¹

Organizacijska klima se nanaša na niz lastnosti, ki so opisi zaznavanj delovnega okolja (Davidson in drugi 2001, 449). Družbeno okolje delovnega prostora vpliva na vedenje, stališča in odnose zaposlenih. V različnih delovnih prostorih in panogah so za učinke okolja na vedenje zaposlenih značilne različne značilnosti klime (prav tam, 444). Po eni strani je klima posledica dejavnikov, po drugi strani pa dejavnik, ki vpliva na dogajanje v organizaciji. Nanjo vplivajo delovno mesto, pogoji dela, ljudje in procesi, ki nastanejo kot posledica interakcije med ljudmi in strukturo. Interakcija je posledica in vzrok klime (Rus 2011, 296). Objektivni indikatorji klime so velikost organizacije, število odsotnosti, nezgod, produktivnost itd. (Gilmer 1969, 77). Po številnih modelih je klima intervenirajoča spremenljivka. Kopelman, Brief in Guzzo so predlagali model, pri katerem societalna in organizacijska kultura nastavita parametre praks človeških virov, ki vplivajo na klimo, katera producira kognitivna in afektivna stanja posameznikov. Individualna zaznavanja določajo značilnosti organizacijskega vedenja (Davidson in drugi 2001, 446–447).

3.2 Uspešnost in učinkovitost organizacij

Osnova za ugotavljanje uspešnosti in učinkovitosti je merjenje delovanja, ki lahko poteka na različnih nivojih. Na osnovi merjenja delovanja zaposlenega se ugotovi učinkovitost in kakovost dela in preko tega učinkovitost in uspešnost na višjih nivojih (Žurga v Ferfila in drugi 2002, 100–101).

¹ Povzeto po Gilmer 1969, 60; Kavčič 2008, 29; Koys in DeCotiis v Burton in drugi 2004, 68; Lipičnik in Mežnar 1998, 73; Podjetniško in poslovno svetovanje 2013b; Rus in drugi 2008, 119; Rus 2011, 291–304.

Uspešnost organizacije se nanaša na doseganje ciljev in udejanjanje poslanstva (Žurga 2002, 30; Žurga v Ferfila in drugi 2002, 87). Organizacija je uspešna, če dela prave stvari (Žurga v Ferfila in drugi 2002, 88). V širšem smislu zajema uspešnost v ožjem pomenu, učinkovitost, ekonomičnost in smotrnost ravnanja, prilagodljivost in družbeno sprejemljivost ciljev in delovanja organizacije. Na uspešnost vplivajo organizacijski dejavniki, dejavniki okolja in dejavniki, povezani s podjetniško orientacijo (Kovač v Ferfila in drugi 2002, 220–221). Uspešnost pri delu je povezana z organizacijsko klimo (Biro Praxis 2012e). Uspešnost posameznika in organizacije je odvisna od sposobnosti posameznika, da zna poiskati skrite vzorce v podatkih okolice in oblikovati informacije ter znanje, ki omogoča razumevanje dinamike procesov (Ambrož in Mihalič 1998, 11). Uspešne organizacije imajo razvite mehanizme za upravljanje z realnostjo, se znajo odzivati na dogodke in jih soustvarjati (Musek Lešnik 2003, 11) ter so usmerjene k strankam in storitvam (Denison v Ambrož in Praprotnik 2008, 164).

Učinkovitost je pozitiven rezultat primerjave med vhom in izhodom (Kovač v Ferfila in drugi 2002, 220; Žurga v Ferfila in drugi 2002, 88). Organizacija je učinkovita, če dela stvari prav (Adizes 1996, 48; Žurga v Ferfila in drugi 2002, 88). Tavčar piše, da sta možna pristopa usmerjenost v racionalizacijo poslovanja in usmerjenost v rast in kakovost (Žurga v Ferfila in drugi 2002, 94; Žurga 2006, 8). Učinkovitost občinske uprave se lahko presoja z vidika političnega sistema, uprave in občana (Gorišek 2009, 4). Če se storitvena organizacija razvija v smeri učinkovitosti, si s tem lahko zagotovi tekmovalno prednost. Učinkovitost je povezana z organizacijsko kulturo in zadovoljstvom strank (Ambrož in Praprotnik 2008, 161–162). Nanjo vpliva organizacijska klima (Biro Praxis 2012e).

Učinkovitost in uspešnost občinske uprave je mogoče doseči z uporabo 7-S modela. Skupna vrednota v lokalni skupnosti je "občanom prijazna uprava". Občinske uprave bi si morale prizadevati za uspešnost in učinkovitost pri zadovoljevanju potreb občanov, zato bi morale ceniti sposobnosti, znanja in spretnosti zaposlenih. Sistemi planiranja, kontrole in informiranja so odvisni od strategije in strukture, vendar je njihova pomanjkljivost v kratkoročnem planiranju (Haček in drugi 2008, 39–42). Vzpostavljen mora biti informacijski sistem za merjenje uspešnosti in učinkovitosti. Spremljanje organizacije lahko poteka na različnih ravneh, ugotavlja se lahko zadovoljstvo strank, organizacije pa se lahko ocenjujejo tudi same. Rezultate merjenja je treba povezati z enotami na najnižjih nivojih, pokazati odgovornost menedžerjev in vključiti finančne in nefinančne vidike. Merjenje je sredstvo za

spodbujanje dejavnosti, sporazumevanje in spodbujanje zelenega vedenja. To spodbuja notranjo kompetitivnost, prizadevanje za razširitev znanj in doseganje boljših rezultatov. Sistem spremljanja delovanja mora biti povezan s sistemom usposabljanja in izboljševanja zaposlenih ter njihove osebne rasti (prav tam, 50–57).

3.3 Zadovoljstvo zaposlenih pri delu

Organizacija si mora oblikovati sistem doseganja zadovoljstva zaposlenih pri delu (Anželj 2001, 96), ki je pogoj za njihovo inovativnost, pripadnost (prav tam, 13), uspešnost in učinkovitost (Mihalič 2008, 1). Organizacije z zadovoljnimi zaposlenimi so bolj uspešne (Ostroff 1992, 968–969). Zadovoljstvo je za zaposlenega največ, kar si lahko želi na delovnem mestu ter je predpogoj za njegove dosežke. Zadovoljni zaposleni so največ, kar si lahko želi vodja in organizacija ter predpogoj za vse, kar lahko dosežejo. Le zadovoljni zaposleni so lahko pri delu uspešni in učinkoviti in zato je organizacija lahko učinkovita in uspešna le, če je v njej večina zaposlenih zadovoljnih (Mihalič 2008, 4). Raziskave potrjujejo povezanost med zadovoljstvom zaposlenih in strank (Fleming - Asplund v Mihalič 2008, 4). Schneider in sodelavci so pokazali, da so zaznave klime recipročno povezane z zadovoljstvom strank (Schneider in drugi 2003, 837).

Zadovoljstvo pri delu spada k naravnosti do dela (Biro Praxis 2007a, 5, Biro Praxis 2012č). Je želeno, ugodno in pozitivno čustveno stanje, ki je rezultat ocene dela, delovnega mesta in delovnega okolja, doživetij in izkušenj pri delu.² Gre za afektivno reakcijo na delovno okolje (Biro Praxis 2012č; Mihalič 2008, 122), za občutek, ki preveva zaposlenega in na podlagi katerega z veseljem opravlja delo, se pri njem dobro počuti in podobno (Mihalič 2008, 122). Povezano je s pozitivnim in negativnim vedenjem zaposlenih (Kompore in Vadnov 2008, 100; Kompore in Vadnov 2010, 99). Pri zadovoljstvu govorimo o individualnem afektivnem odzivu na delovno okolje, pri klimi pa o skupni sliki organizacijskega okolja.³ Povezava med njima je recipročna (Biro Praxis 2012č).

Na zadovoljstvo pri delu vplivajo vsebina dela, samostojnost pri delu, možnosti napredovanja, vodenje in organizacija dela, osebne karakteristike, odnosi, organizacijska klima, plača,

² Povzeto po Arnold in drugi 2010, 704; Biro Praxis 2007a, 5; Biro Praxis 2012č; Kompore in Vadnov 2008, 100, 106; Kompore in Vadnov 2010, 99, 105; Mihalič 2008, 4, 122.

³ Biro Praxis 2007a, 5; Biro Praxis 2012č; Mihalič 2006, 266.

dodatki in ugodnosti, delovni pogoji, sodelavci itd.⁴ Predpogoji za zadovoljstvo so definiranje pričakovanj, jasno predstavljanje ciljev, spodbujanje sposobnosti, izpostavljanje dosežkov, spodbujanje samoiniciativnosti, prispevanje k razvoju organizacije preko osebnega razvoja, razvijanje solidarnosti in prijateljstva, izpostavljanje pomena prispevka posameznika, omogočanje odprte in demokratične komunikacije itd. (Gallup Institute v Mihalič 2008, 5). Navedeni elementi so vezani na spremembe v načinih odzivanja, zato jih lahko uvede vsaka organizacija (Mihalič 2008, 5).

Zadovoljstvo in nezadovoljstvo pri delu sta rezultata interakcije multiravenskih spremenljivk (Argyris 1958, 516). Avtorji ugotavljajo, da v velikih organizacijah prihaja do nezadovoljstva pri večini zaposlenih (Gilmer 1969, 33). Zadovoljstvo članov delovnih skupin in oddelkov se z velikostjo zmanjšuje (Forehand in Gilmer 1964, 374; Gilmer 1969, 33). Na to vplivajo različne priložnosti za participacijo in zadovoljevanje potreb. Posameznikom sistemi avtoritete, statusa, tehnologije, finančne kontrole in procedure pri učinkovitosti postavljajo ovire pri zadovoljevanju potreb (Forehand in Gilmer 1964, 374). Glede na Argyrisa zaposleni želijo, da v organizacijah ravnajo z njimi kot z zreli osebami, medtem ko velike organizacije pričakujejo upoštevanje pravil in navodil, kar vzbuja nezadovoljstvo (Svetlik in Zupan 2009, 41). Čim večje je zadovoljstvo zaposlenih, tem večja je motivacija in obratno (Mayer in Zupan v Rajkovič in drugi 2006, 644). Nekateri domnevajo, da zadovoljstvo pri delu vodi k motivaciji, drugi trdijo obratno. Zadovoljstvo je indikator dobrega počutja in duševnega zdravja zaposlenega ter vodi k uspešnosti pri delu (Arnold in drugi 2010, 260). Prispeva h kakovosti, produktivnosti, pripravljenosti za delo in racionalizaciji dela (Anželj 2001, 99). Pojavi se v odprti, nezadovoljstvo pa v zaprti klimi (Ahghar 2008, 320, 327). Zaposleni se poskušajo prilagoditi nezadovoljstvu preko neformalne kulture (Argyris 1958, 517).

3.3.1 Teorije zadovoljstva pri delu

Glede na Ostroffovo (1992, 971) obstajata dve šoli razmišljanja o vzrokih zadovoljstva. Po prvi je zadovoljstvo stabilna značilnost posameznikov (Pulakos in drugi prav tam, 971), rezultat načina, kako zaposleni gleda na svet (Staw prav tam, 971). Druga šola pravi, da je

⁴ Povzeto po Biro Praxis 2012č; Furnham v Kompare in Vadnov 2008, 101; Furnham v Kompare in Vadnov 2010, 100–101; Kompare in Vadnov 2008, 106; Kompare in Vadnov 2010, 105; Locke v Arnold in drugi 2010, 260; Svetlik v Možina 2002, 184.

vzrok zadovoljstva situacijski kontekst (Ostroff 1992, 971). Z zadovoljstvom naj bi bili povezani organizacijska klima (npr. Friedlander in drugi prav tam, 971), delovne značilnosti (npr. Hackman in drugi prav tam, 971) in participacija pri oblikovanju odločitev (npr. Miller in Monge prav tam, 971).

Obstajajo dispozicijski, družbeni informacijskoprocesni in informacijskoprocesni pristopi k zadovoljstvu pri delu (Judge in Hulin v Arnold in drugi 2010, 260–261). Dispozicijski pristop obravnava zadovoljstvo pri delu kot stabilne dispozicije posameznika, ki se jih je naučil skozi izkušnje (Griffin in drugi prav tam, 260) ali jih je podedoval. Zadovoljstvo se obravnava kot osebna značilnost. Po družbeno informacijskoprocesnem modelu je zadovoljstvo funkcija tega, kako drugi interpretirajo dogodke (Arnold in drugi 2010, 260–261). Po informacijskoprocesnem modelu pa na zadovoljstvo vplivajo značilnosti dela (Hackman in Oldham prav tam, 261) in stopnja, do katere se značilnosti dela skladajo s tem, kar si zaposleni pri delu želi. Ta pristop je osnovan na akumulaciji kognitivnih informacij o delovnem mestu (Arnold in drugi 2010, 261).

Herzberg je v petdesetih letih razvil dvofaktorsko teorijo motivacije. Razlikuje med dvema skupinama dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo, zadovoljstvo pri delu in učinkovitost. Higieniki vplivajo na motivacijo posredno, motivatorji pa neposredno. Higieniki vzdržujejo normalno raven zadovoljstva, odstranjujejo in preprečujejo nezadovoljstvo pri delu, odpravljajo okoliščine, ki bi lahko neugodno vplivale na zaposlene in ustvarjajo pogoje za motiviranje. Higieniki so politika in upravljanje organizacije, nadzor nad delom, plača, delovne razmere, vodenje, varnost pri delu, medosebni odnosi, status itd. Možina med njih prišteva organizacijsko klimo. Če je kakovost higienikov pod tisto, ki jo pričakujejo zaposleni, so le-ti nezadovoljni. Motivatorji neposredno vplivajo na motiviranost, spodbujajo k delu in ne povzročajo nezadovoljstva, če niso prisotni. Motivatorji so dosežki, uspeh, pozornost, priznanje, samostojnost, odgovornost, napredovanje, osebna rast, razvoj kariere itd. Pri zaposlenem ustvarijo občutek, da je nekaj dosegel, kar povzroči povečano učinkovitost. Vodje imajo za povečanje motiviranosti možnost vplivanja na higienike, nato pa možnost uporabe motivatorjev. Ni pa rečeno, da dejavnik, ki zadovoljuje določenega zaposlenega, ustreza tudi drugim.⁵

⁵ Povzeto po Beznik 2011, 52–53; Brejc 2004, 57, 60; Hribar 2009, 67; Ivanko 2006, 66–67; Kompare in Vadnov 2008, 96–97; Kompare in Vadnov 2010, 95; Mayer in Zupan v Rajkovič in drugi 2006, 644; Možina in

Povečanje zadovoljstva zaposlenih ne vodi vedno do večje motivacije. Zaposleni se lotevajo nalog na osnovi pričakovanj in spodbud. Izpolnitev delovnih nalog sproža stimulacijo, ki izpolnjuje pričakovanja ali pa ne. Kadar zaposleni izpolnijo svoja pričakovanja, so zadovoljni, kadar pa ne, pa niso. Zadovoljstvo ob izpolnjenih pričakovanjih stimulira izpolnjevanje delovnih nalog v prihodnosti, kar ne velja vedno. Kadar so zaposleni zelo zadovoljni, lahko to vpliva na upad učinkovitosti in ustvarjalnosti. Tudi kadar je stimulativnost dalj časa visoka, lahko zaposleni izgubijo motiv za povečevanje učinkovitosti. Nekateri niso zadovoljni in ohranijo motivacijo zaradi poklicne predanosti. Nekateri so kljub uspešnosti in želji po doseganju ciljev nezadovoljni ob neuspehu organizacije in zato izgubljajo motivacijo (Mayer in Zupan v Rajkovič in drugi 2006, 644).

3.4 Upravni sistemi, uprava in upravljanje

Upravni sistemi morajo zaradi rasti postindustrijske družbe, hitrega in dinamičnega spreminjanja družbenega sistema in globalizacije prilagoditi svoje institucije (Žurga 2001, 16). Reforme so postale strateške, korenite, ciljno vodene, usmerjene v izboljševanje javnega menedžmenta in praks, ki vodijo k izboljšanju storitev (Žurga v Ferfila in drugi 2002, 112). Upravni sistemi so sestavljeni iz upravnih organizacij, njihovih enot in dejavnosti.⁶ Znotraj njih in v odnosu z okolico potekajo stalni in protislovni procesi (Haček 2001, 22). Za sodobne upravne sisteme je značilna specializacija. Upravne organizacije si po eni strani prizadevajo k samozadostnosti, po drugi strani pa so odprte in se dinamično odzivajo na vplive iz okolja (Brejc 2004, 94). Pomembna je opredelitev pristojnosti in odgovornosti (Žurga 2001, 39).

Uprava je v širšem smislu celokupnost dejavnosti upravljanja in obsega dejavnosti zasebnega upravljanja in upravljanja z družbenimi zadevami, v ožjem smislu pa obsega dejavnost, s katero se realizirajo cilji (Brezovšek v Brezovšek in Črnčec 2007, 14–15). Organizacija obstaja, dokler obstajajo potrebe po opravljanju temeljnih nalog, ki jih omogočajo pomožni delovni procesi oziroma upravna dejavnost, ki vsebuje organizacijska, urejevalna, tehnično-manipulativna opravila (Rakočevič in Bekeš 1994, 12). Strokovno tehnična uprava daje organom odločanja informacije o dejanskem stanju, strokovne nasvete, posreduje odločitve,

drugi v Kompare in Vadnov 2008, 97; Možina in drugi v Kompare in Vadnov 2010, 95; Veber Rasiewicz 2008, 32.

⁶ Povzeto po Brejc 2004, 94; Haček 2001, 22; Rakočevič in Bekeš 1994, 16.

če je pooblaščen za odločanje, pa z organom odločanja neposredno sodeluje pri odločanju, zanj obdeluje informacije, mu daje nasvete itd. (Bučar 1969, 13, 15–16, 18).

Obstajajo organizacijske (subjektivne) in funkcionalne (objektivne), materialne in formalne ter pozitivne in negativne definicije uprave (Kovač v Ferfila in drugi 2002, 149). Pusić meni, da organizacijske definicije izhajajo iz upravnih subjektov. Od drugih organizacij se razlikujejo po opravljanju družbenih zadev, trajni delitvi dolžnosti in pooblastil in profesionalni naravi dela (Rakočević in Bekeš 1994, 10, 15). Po teh definicijah je uprava subjekt in del organizacije, ki opravlja upravno dejavnost (Kovač v Ferfila in drugi 2002, 149). Funkcionalne definicije jo pojmujejo kot dejavnost (Pusić v Brejc 2004, 14; Virant v Brezovšek in Črnčec 2007, 14). Za Pusića je upravljanje ali uprava kontinuirana dejavnost povezovanja ljudi v akcijo za opravljanje družbenih zadev. Zanj so značilni transmissijski značaj, dinamičnost, podvrženost tehničnim pravilom, interesne norme in kontinuiranost (Rakočević in Bekeš 1994, 15–16). Bučar (1969, 15) navaja, da je uprava v materialnem pomenu proces sprejemanja odločitev oziroma odločanje kot posebna dejavnost. Formalnopravne definicije jo opredeljujejo z vidika predpisov in zakonov (Brejc 2004, 14; Kovač v Ferfila in drugi 2002, 149). Bučar (1969, 15) upravo opredeli kot celokupnost fizičnih ali pravnih oseb, ki so pooblaščen za odločanje na posameznem področju in med katerimi velja sistem razmerij, pooblastil, odgovornosti, nadrejenosti in podrejenosti. Pozitivne in negativne definicije jo obravnavajo z vidika, kaj je in kaj ni (Kovač v Ferfila in drugi 2002, 149).

Lokalna uprava se sooča s problemi glede zagotavljanja sposobne, legitimne, učinkovite, odgovorne, odzivne, profesionalne in pravične javne službe, vendar njenih učinkov ni mogoče neposredno izmeriti. Danes sta v ospredju smotrna raba sredstev in demokratično, odprto, učinkovito, hitro in uporabniku prijazno opravljanje storitev. Med cilji uprave so učinkovitost, uspešnost in pravičnost. Cilji reform so povezani s pritiski za odzivnost na potrebe uporabnikov in zahtevami, naj bo pregledna in sposobna zagotoviti zadovoljstvo in zaupanje (Haček in drugi 2008, 70–71). Uspešno, učinkovito in odgovorno delovanje je možno ob harmoniji zaposlenega in organizacije (Haček 2001, 166).

Bučar razlikuje med upravo in upravljanjem. Proces upravljanja je sestavljen iz odločanja o ciljih in sredstvih za njihovo doseganje, uprava pa je del upravljanja, ki se nanaša na odločanje o sredstvih. Odločanje o sredstvih se poskuša obravnavati posebej, vendar je uprava

tudi politična (Rakočević in Bekeš 1994, 13–14). Pri upravljanju kot odločanju gre za izbiranje med potrebami in možnostmi za njihovo zadovoljitev. Pri tem je potrebno strokovno znanje in poznavanje stanja, zato upravljanje potrebuje pomoč pomožnih dejavnosti strokovne tehnične uprave, ki pa se lahko pojavlja tudi v vlogi pooblaščenega subjekta za odločanje. Uprava v formalnem pomenu vsebuje pojem uprave v pravem pomenu (tj. upravljanje kot odločanje) in pojem strokovno tehnične uprave. Uprava organizacije je sestavljena iz organov, ki so pristojni za odločanje, in strokovno tehnične uprave, ki temu organu pomaga (Bučar 1969, 11–12, 15–16, 19).

3.5 Javni sektor

Medtem ko je cilj organizacij v zasebnem sektorju dobiček, je v javnem sektorju smoter izražen s poslanstvom (Žurga v Ferfila in drugi 2002, 92), bistvena pa sta politična podpora in konsenz (Kovač v Ferfila in drugi 2002, 220). Potreben je zaradi nepopolnosti in neučinkovitosti trga (Žurga 2001, 10) in mora zaradi zmanjšanja sredstev in zahtev okolja stremeti k večji učinkovitosti (Knafelc v Haček in drugi 2008, 32–33). Vanj so se pričeli uvajati podjetniški koncepti (Knafelc prav tam, 331). Vedenje posameznikov znotraj sistema javnih uslužbencev je določeno z dejstvom, da so pripadniki širšega upravnega uslužbenskega sistema, hkrati pa nanje vplivajo družba, osebni in poklicni odnosi z drugimi družbenimi organizacijami (Haček 2009b, 160).

Javni sektor obsega javno upravo, politični sistem, izobraževalno, zdravstveno in raziskovalno sfero (Kovač v Ferfila in drugi 2002, 149). V ožjem smislu obsega organe in organizacije državne uprave ter druge organizacije, ki opravljajo družbene naloge, v širšem smislu pa zraven organov centralne uprave in regionalnih in lokalnih izpostav tudi organizacijo lokalne in funkcionalne samouprave (Pusić v Žurga 2001, 10). Sestavo javnega sektorja določajo različni zakoni, npr. Zakon o javnih uslužbencih⁷ (2007, 1. čl.), Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (2009, 2. čl.), Zakon o javnih financah (2011, 3. čl.).

Za javni sektor je značilno novo upravljanje javnega sektorja (Haček in drugi 2008, 62; Kovač v Haček 2005, 35). Njegova cilja sta učinkovitost in demokratizacija uprave. Gre za uvajanje

⁷ V Zakonu o javnih uslužbencih (2007, 1. čl.) je določeno, da ga sestavljajo državni organi in uprave samoupravnih lokalnih skupnosti, javne agencije, javni skladi, javni zavodi in javni gospodarski zavodi in druge osebe javnega prava, če so posredni uporabniki državnega proračuna ali proračuna lokalne skupnosti. V nadaljevanju za ta zakon uporabljam kratico ZJU-UPB3.

podjetniških načel, usmerjenosti k uporabnikom storitev in k zaposlenim, menedžerske prožnosti in tržnih mehanizmov (Kovač v Haček 2005, 35). Načrtovanje v javnem sektorju ovirajo nedoločeni in nasprotujoči si cilji in merila dejavnosti, dodatni programi zaradi nepredvidenih posledic, usklajevanje samostojnih dejavnikov pri javnih programih in usmerjenost politikov k volitvam (Pusić v Žurga 2001, 39).

3.6 Javna uprava in javno upravljanje

Javna uprava je del javnega sektorja in opravlja družbene dejavnosti s ciljem varovanja javnih koristi po netržnih načelih. V materialnem smislu pomeni proces odločanja o javnih zadevah, v formalnem pa sistem organov, ki odločajo o javnih zadevah. Tvorijo jo institucije, ki jih skupnost pooblasti, da odločajo o zadevah, ki so v njihovi pristojnosti.⁸ Bučar (1969, 50–57) pravi, da pojem obsega fizične in pravne osebe, ki odločajo o družbenih koristih. V njo sodijo tisti organi in organizacije, ki odločajo o družbenih zadevah, tisti, ki opravljajo javno službo, in strokovno-tehnični organi in organizacije. Po Pusiću jo sestavljajo teritorialni, asociativni in funkcionalni upravni sistemi (Haček 2001, 29), po Šmidovniku pa državna uprava, lokalna samouprava, javne službe in javni sektor.⁹ Naloge javne uprave je slednji razdelil na policijske naloge, naloge javnih služb, pospeševalne in razvojne naloge, skrb za obstoj sistema in ustvarjalne naloge (Brezovšek v Haček 2001, 31–32; Brezovšek v Haček 2005, 27).

K razširitvi pojma javno upravljanje na področju lokalne samouprave je prispeval Stoker, ki je lokalno javno upravljanje opredelil kot medorganizacijskega omrežje. Lokalno javno upravljanje so načini delovanja oblastne organizacije in družbenih organizacij in njihovega vplivanja na način sprejemanja odločitev ter odnose z državljani. Gre za lokalno omrežje subjektov, ki so povezani, se pogajajo in vključujejo v oblikovanje in uresničevanje javnih zadev (Haček in drugi 2008, 21). Govori se o premiku od (lokalnega) vladanja k (lokalnemu) javnemu upravljanju. Pri (lokalnem) javnem upravljanju se pojavlja več institucij, birokratske strukture so bolj decentrirane in fragmentirane, horizontalna in mednarodna omrežja so ekstenzivna, pojavljajo se novi poskusi demokratičnih povezav, poudarja se inovativno

⁸ Povzeto po Bučar 1969, 39; Haček 2001, 29–30; Haček 2005, 24–25.

⁹ Brezovšek in Črnčec 2007, 15; Haček 2001, 29, Haček 2005, 25.

učenje, centralna oblast je bolj decentralizirana, značilne so mikrointervencije, vodenje je bolj župansko in karizmatično (John prav tam, 22).

4 LOKALNA SAMOUPRAVA IN NJEN RAZVOJ NA SLOVENSКИH TLEH

Glede na Stokerja je lokalna samouprava ključni element političnega sistema liberalne demokracije.¹⁰ Pri njenem obravnavanju je treba izhajati iz systemskega pristopa v kontekstu časa, prostora, pogojev in zgodovinskega spomina (Grafenauer 2000, 443–445). Gre za raven oblasti, ki je najbližja ljudem.¹¹ Je civilizacijska pridobitev in sestavina sodobnih demokratičnih političnih sistemov (Brezovšek in drugi 2008, 120; Haček in drugi 2008, 6). Države preko nje uresničujejo pravico državljanov, da sodelujejo pri upravljanju lokalnih javnih zadev¹², ki je ena izmed ključnih demokratičnih načel.¹³ Lokalne skupnosti so eden glavnih stebrov demokratične države.¹⁴ Pojem lokalna skupnost je sociološka, samoupravna lokalna skupnost pa pravna kategorija (Grafenauer 2000, 447). Lokalna skupnost je temeljna oblika samouprave občanov in organiziranja skupnosti, v kateri državljani neposredno uresničujejo svoje pravice in zadovoljujejo svoje potrebe (Brezovšek v Haček 2009a, 8). Njeni bistveni elementi so ozemlje, ljudje, skupne potrebe in interesi ljudi, dejavnosti za zadovoljevanje teh potreb ter zavest ljudi o skupnosti (Vlaj 2006a, 66). Potrebe državljanov se na tej ravni najučinkoviteje uresničujejo, ker je ta oblast najbližja ljudem in podvržena njihovem nadzoru (Brezovšek v Haček 2009a, 8).

Pravno podlago lokalne samouprave vsebujejo Ustava Republike Slovenije¹⁵, Zakon o ratifikaciji Evropske listine lokalne samouprave, Zakon o lokalni samoupravi, Zakon o financiranju občin, Zakon o ustanovitvi občin ter o določitvi njihovih območij, Zakon o lokalnih volitvah, Zakon o državni upravi, Zakon o glavnem mestu Republike Slovenije, statuti občin, poslovnik občinskih svetov, odloki o organizaciji občinskih uprav, zakonodaja s področja financiranja itd.¹⁶ Izhodišča so zapisana v Evropski listini o lokalni samoupravi,¹⁷ ki terja, da se načelo lokalne samouprave prizna v zakonodajah in če je možno v ustavah (Zakon

¹⁰ Brezovšek in drugi 2008, 120, 122; Brezovšek in Kukovič 2012, 117; Haček in drugi 2008, 6.

¹¹ Brezovšek v Haček 2009a, 8; Brezovšek in drugi 2008, 199–200; Grafenauer 2000, 445–446; Haček in drugi 2008, 6; Vlaj 2006b, 49.

¹² Center za politološka raziskovanja 2005, 5; Center za politološka raziskovanja 2008, 3; Haček in drugi 2008, 10; Prebilič in Haček v Bačlija 2012, 5; Virant 2002, 161–162.

¹³ Center za politološka raziskovanja 2005, 5; Center za politološka raziskovanja 2008, 3; Haček in drugi 2008, 10; Prebilič in Haček v Bačlija 2012, 5; Vlaj 2006b, 50; Vlaj v Služba Vlade Republike Slovenije za reformo lokalne samouprave 1994, 16.

¹⁴ Brezovšek in drugi 2008, 124; Center za politološka raziskovanja 2005, 5; Center za politološka raziskovanja 2008, 3; Grafenauer 2000, 470; Haček in drugi 2008, 10.

¹⁵ Leta 2006 so bile sprejete spremembe 121., 140. in 143. člena Ustave RS (Brezovšek in drugi 2008, 59–60, Prebilič in Haček v Bačlija 2012, 8).

¹⁶ Povzeto po Brezovšek in drugi 2008, 125–126; Vlaj 2003, 118–119; Vlaj 2006a, 68.

¹⁷ Brezovšek in drugi 2008, 121; Grafenauer 2000, 445; Haček in drugi 2008, 7.

o ratifikaciji Evropske listine lokalne samouprave 1996, 2. čl.). Lokalne oblasti so eden od glavnih temeljev demokratične ureditve (prav tam, preambula), lokalna samouprava pa pravica in sposobnost lokalnih oblasti, da same urejajo in upravljajo pomemben del javnih zadev v korist lokalnega prebivalstva (prav tam, 3. čl.), kar se najbolj neposredno uresničuje na lokalni ravni. Obstoj lokalnih oblasti lahko zagotavlja učinkovito in odprto upravo, ki je blizu državljanom (prav tam, preambula). V Sloveniji je ustava zagotovila lokalno samoupravo (Ustava Republike Slovenije¹⁸ 1991, 9. čl.), ki jo prebivalci uresničujejo v občinah in drugih lokalnih skupnostih (prav tam, 138. čl.). S tem se je Slovenija pridružila državam, ki priznavajo pravico državljanov, da sodelujejo pri opravljanju lokalnih javnih zadev.¹⁹ Komunalni sistem je bil odpravljen leta 1995 (Brezovšek in drugi 2008, 124–125), ko je bil uveden dvotirni upravni sistem državne uprave in lokalne samouprave (Kovač v Ferfila in drugi 2002, 151). Nastalo je 147 občin, od tega 11 mestnih, volitve so bile izvedene decembra 1994, organi pa so pričeli delovati leta 1995 (Grafenauer 2000, 467–468).

Zametki lokalne samouprave na Slovenskem so se pojavili v srednjeveških mestih in soseskah (župah). Prve teritorialne enote so bile davčne katastrske občine v času Jožefa II. V Ilirskih provincah so kot prvostopenjske upravne oblasti ustanovili komune (mérije). Potem so Avstrijci "francoske" občine obdržali kot glavne občine, znotraj njih pa oblikovali podobčine. Lokalna samouprava je bila uvedena s provizoričnim zakonom o občinah leta 1849. Na podlagi državnega zakona o občinah iz leta 1862 so bili sprejeti deželni zakoni o občinah. Ključni organ občine je bil občinski zastop, sestavljen iz občinskega odbora in občinskega predstojništva. Občina je bila podrejena nadzoru deželnega odbora pri izvornih nalogah, pri prenesenih pa okrajnemu glavarstvu oziroma deželni vladi. Poseben status so imela deželna glavna in druga pomembnejša mesta. Nosilec mestne avtonomije je bil občinski svet, izvršilni organ pa magistrat, sestavljen iz župana, občinskih svetovalcev in magistratnih svetovalcev. Do ustave iz leta 1867 je bila pristojnost v občinskih zadevah razdeljena med državno in deželno zakonodajo, potem pa je bila občinska zakonodaja prepuščena deželnim zborom. Pred letom 1918 je v avstrijskem delu obstajala deželna samouprava, v Prekmurju pa na osnovi zakona XXI iz leta 1886 županijska (municipijska) samouprava. Dežele so imele deželne zbore z izvršilnimi organi, deželnimi odbori, na čelu pa je bil deželni glavar. Na nižjih ravneh so bili okrajni cestni odbori, blagajne, zastopi in šolski sveti ter zdravstveni zastopi. Okraji z glavarstvi so predstavljali najnižjo stopnjo državne uprave in drugi tir uprave. Pogosto so

¹⁸ V nadaljevanju URS.

¹⁹ Brezovšek in drugi 2008, 121, 124; Haček 2009a, 5; Prebilič in Haček v Bačlija 2012, 5; Vlaj 2003, 107.

odločali o zadevah v pristojnosti občin. Občine so bile edine samoupravne lokalne skupnosti z izvoljenimi organi in so opravljale predvsem izvirne naloge. Deželni namestnik z namestništvom na Štajerskem in deželna predsednika z deželno vlado na Kranjskem in Koroškem so bili nadrejeni okrajnim glavarstvom. Do leta 1918 je slovensko ozemlje pripadalo območju deželne vlade za Kranjsko v Ljubljani, za Koroško v Celovcu, za Goriško v Gorici, namestništva za Štajersko v Gradcu, županije Zala v Zaláégerszégju in Železne županije v Szombathélyju. Deželne vlade so bile organizirane po avstrijskem zakonu iz leta 1868 o ustroju političnih oblastev (Grafenauer 2000, 451–455).

Z vidovdansko ustavo so bile leta 1921 kot enote državne uprave in lokalne samouprave sprejete oblasti. Leta 1922 je ministrski svet izdal Uredbo o razdelitvi države na oblasti. Leta 1927 je bila Slovenija razdeljena na Mariborsko in Ljubljansko oblast in občine. Župana oblasti sta bila politična predstavnika vlade. Organi oblasti so pričeli delovati leta 1927, ko so se skonstituirale oblastne skupščine in si izborile prenos nekaterih pristojnosti. Oblastna samouprava je polno zaživela leta 1928. Njena organa sta bila oblastna skupščina in oblastni odbor. Pristojnosti oblastnih samouprav so bile ožje od pristojnosti deželnih zborov in deželnih odborov, vendar po tem, ko sta jih finančna zakona pooblastila za spreminjanje prejšnje deželne zakonodaje, primerljive. Prebivalci so neposredno volili oblastne skupščine. Leta 1929 je kralj Aleksander predpisal Zakon o izpremembi zakonov o občinah in oblastnih samoupravah in Zakon o nazivu in razdelitvi kraljevine na upravna območja. Oblasti so bile razpuščene. Opravljanje zadev oblastne skupščine in oblastnih odborov so prevzeli komisarji. Postavljeni so bili novi občinski organi. Uprava se je izvajala preko banovin, srezov (okrajev) in občin. V državi je bilo devet banovin. Na območju slovenskega ozemlja je bila Dravska banovina s sedežem v Ljubljani. Banski svet je bil banov posvetovalni organ, banovinski svet pa najvišji organ banovine. Tudi v ustavi iz leta 1931 je bila banovina enota za izvajanje nalog državne uprave in samoupravna enota, vendar kot samoupravna enota ni zaživela. Enako je veljalo za okraje. Leta 1933 je bil sprejet Zakon o občinah, leta 1934 pa Zakon o mestnih občinah. Mestne občine so bile Ljubljana, Maribor, Celje in Ptuj. Naloge občine so izvajali občinski odbor (v mestnih občinah mestni svet), občinska uprava, predsednik občine in občinski uslužbenci. Delovno področje občin je bilo še vedno izvirno in preneseno. Njihove proračune je potrjeval ban, poslovanje občinskih organov pa je nadziral sreski načelnik, v mestnih občinah pa ban (Grafenauer 2000, 455–460).

Ustava je po vojni kot upravnoteritorialne enote določila kraje, okraje, mestne četrti in mesta. Leta 1952 je bil sprejet Zakon o razdelitvi LR Slovenije na mesta, okraje in občine. Leta 1953 ustavni zakon o temeljih družbene in politične ureditve in organih ljudske oblasti LRS odprl pot razvoju občin (komun) (Grafenauer 2000, 462–463) in odpravi lokalne samouprave leta 1955 (Brezovšek in drugi 2008, 124). Komune so predstavljale temeljne družbenoekonomske in družbenopolitične skupnosti, v katerih so se prepletali elementi državne oblasti in samouprave (Grafenauer 2000, 462), vendar po velikosti, številu prebivalcev, organizaciji in področju dejavnosti niso bile primerljive s klasičnimi evropskimi občinami. Slovenija je bila razdeljena na 64 občin (Brezovšek in drugi 2008, 125). Razdeljene so bile na krajevne skupnosti, ki so se ukvarjale s komunalnimi dejavnostmi (Lukšič 2001, 56) in v katerih se je deloma izvajala lokalna samouprava (Brezovšek in drugi 2008, 124–125). Do leta 1963 so se njihove pristojnosti in območje povečevale, krepila se je finančna samostojnost, istočasno pa se je število občin in okrajev zmanjševalo. Leta 1956 so dobile pristojnost za izvajanje nalog državne uprave na prvi stopnji, hkrati pa so v manjšem delu izvajale lokalne zadeve. Do uveljavitve ustave iz leta 1963 in ukinitve okrajev leta 1965 je potekalo obdobje teritorialne nestabilnosti. Ukinjena so bila okrožja (oblasti) in nastala je enostopenjska lokalna samouprava. Po ustavah iz leta 1963 je občina postala ustavna institucija, najmanjša družbenopolitična skupnost in temeljna teritorialna skupnost samoupravljanja. Občinsko skupščino sta sestavljala občinski zbor in zbor delovnih ljudi. Ustava iz leta 1974 je opredeljevala samoupravni značaj skupščin kot najvišjih organov oblasti. Občina je bila enota lokalne samouprave in temeljna družbenopolitična skupnosti. Izpeljan je bil enojni upravni tir. Za razliko od prejšnje ustave je bil v njej samo en izvršni svet. Resnične samoupravne lokalne skupnosti so bile krajevne skupnosti, ki so opravljale naloge na komunalnem in socialnem področju. Po letu 1974 so občine in krajevne skupnosti pridobile več značilnosti klasične lokalne samouprave. Do leta 1994 je občina opravljala zlasti državne naloge, imela visoko stopnjo samostojnosti in pomembno funkcijo v gospodarstvu (Grafenauer 2000, 464–466).

V razvoju lokalnih skupnosti so zmeraj obstajali ciklusi in stalnice. V velikosti občin po številu prebivalcev je viden zgodovinski vpliv. Določene teritorialne skupnosti so z različnimi poimenovanji obstajale ves čas, kar nakazuje na notranje objektivne razloge (Grafenauer 2000, 468). Nov sistem je primerljiv z evropskim glede občinskih organov, pravno zavarovanega statusa občin, postopnega pridobivanja pristojnosti glede lokalnih zadev s področnimi zakoni itd. Pokazale so se nedorečenosti glede prenosa nekaterih državnih nalog na občine, ustanovitve širših samoupravnih lokalnih skupnosti itd. (prav tam, 471).

4.1 Občine

Občine so (temeljne) samoupravne lokalne skupnosti.²⁰ Območje občine obsega naselje ali več naselij, ki so povezana s skupnimi potrebami in interesi njenih prebivalcev (URS 1991, 139. čl.; Zakon o lokalni samoupravi²¹ 2007, 12. čl.). Občina je pristojna za lokalne zadeve, ki jih ureja samostojno (URS 1991, 140. čl.). Država lahko nanje prenese opravljanje nalog iz državne pristojnosti, če zagotovi sredstva (URS 1991, 140. čl.; ZLS-UPB2 2007, 24. čl.). Ožji deli občine so krajevne, vaške ali četrtne skupnosti (ZLS-UPB2 2007, 18. čl.).

Mesto lahko po določenih pogojih dobi status mestne občine (URS 1991, 141. čl.; ZLS-UPB2 2007, 4. čl.). Mestne občine se ustanovijo na območju mest (ZLS-UPB2 2007, 4. čl.), ki so pomembnejša središča gravitacijskega območja in imajo najmanj 20.000 prebivalcev in 15.000 delovnih mest (prav tam, 16. čl.). Mesto je večje urbano naselje, ki se po velikosti, ekonomski strukturi, gostoti prebivalcev, naseljenosti in zgodovinskem razvoju razlikuje od drugih naselij (prav tam, 15.a čl.).

Občine morajo biti sposobne zadovoljevati potrebe prebivalcev in izpolnjevati zakonsko opredeljene naloge in pogoje. Ti so popolna osnovna šola, primarno zdravstveno varstvo, komunalna opremljenost, poštna storitve, knjižnica in prostori za upravno dejavnost (ZLS-UPB2 2007, 13. čl.). Občine morajo imeti vsaj 5000 prebivalcev, izjemoma manj (prav tam, 13.a čl.).

Financirajo se iz lastnih virov, dodatna državna sredstva pa so zagotovljena gospodarsko slabše razvitim občinam (URS 1991, 142. čl.; ZLS-UPB2 2007, 8. čl.) oziroma občinam, ki ne morejo financirati lokalnih zadev iz lastnih virov (ZLS-UPB2 2007, 52. čl.). Redke občine so finančno samozadostne (Pinterič 2004a, 10). Financirajo se iz lastnih davčnih in drugih virov, občinskih taks in z zadolževanjem (Zakon o financiranju občin²² 2006, 6.–10. čl.; Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o financiranju občin 2006, 4. čl.). Lastni viri občine so davki in dajatve ter dohodki od njenega premoženja (ZLS-UPB2 2007, 52. čl.). To so davek na nepremičnine, davek na vodna plovila, (ZFO-1 2006, 6. čl.), davek na promet nepremičnin, davek na dediščine in darila, davek na dobitke od iger na srečo (prav tam, 6. čl.; ZLS-UPB2

²⁰ Center za politološka raziskovanja 2008, 7; URS 1991, 139. čl.; Zakon o lokalni samoupravi 2007, 1. čl.

²¹ V nadaljevanju ZLS-UPB2.

²² V nadaljevanju ZFO-1.

2007, 53. čl.), davek od premoženja (ZLS-UPB2 2007, 53. čl.), prihodki od samoprispevka, takse, globe, koncesijske dajatve, plačila za storitve lokalnih javnih služb in drugi (ZFO-1 2006, 7. čl.). Dohodki od premoženja občine so dohodki od zakupnin in najemnin, dohodki od vlaganj kapitala, dohodki od rent itd. (ZLS-UPB2 2007, 54. čl.). Občine se financirajo tudi iz občinskih taks za uporabo javnih površin za prirejanje razstav in prireditev, oglaševanje in parkiranje na javnih površinah itd. (ZFO-1 2006, 9. čl.).

Občine samostojno urejajo in opravljajo svoje naloge in naloge, ki so nanjo prenešene z zakoni (ZLS-UPB2 2007, 2. čl.). Njihove naloge so omogočanje pogojev za gospodarski razvoj občine, načrtovanje prostorskega razvoja, ustvarjanje pogojev za gradnjo stanovanj, upravljanje lokalnih javnih služb, skrb za varovanje zraka, odlaganje odpadkov ter druge dejavnosti varovanja okolja, vzdrževanje lokalnih javnih cest, sprejemanje statuta občine, organizacija občinske uprave itd. (prav tam, 21. čl.).

Občine se lahko povezujejo in združujejo v večje občine (ZLS-UPB2 2007, 15. čl.), zveze in združenja, ustanavljajo skupne organe ter organe skupne občinske uprave ter ustanavljajo in upravljajo sklade, javne zavode, javna podjetja in ustanove (prav tam, 6. čl.).

Organi občine so župan, občinski svet in nadzorni odbor (ZLS-UPB2 2007, 28. čl.). Njihovo delo nadzorujejo državni organi (URS 1991, 144. čl.; ZLS-UPB2 2007, 88. čl.) oziroma vlada in ministrstva, v zadevah, ki jih na občine prenese država, pa nadzirajo tudi primernost in strokovnost dela (ZLS-UPB2 2007, 88. čl.). Župani, podžupani in člani občinskih svetov so občinski funkcionarji (prav tam, 34.a čl.). Župan je izvoljen za štiri leta (prav tam, 42. čl.) in funkcijo opravlja nepoklicno ali poklicno (prav tam, 34.a čl.). Njegove naloge so, da zastopa občino, predstavlja občinski svet (prav tam, 33. čl.), ga sklicuje in vodi njegove seje (prav tam, 33. čl., 35. čl.), predlaga v sprejem proračun in zaključni račun proračuna, odloke in nekatere druge akte, skrbi za izvajanje njegovih odločitev, objavo statuta in drugih splošnih aktov občine (prav tam, 33. čl.), sprejme proračun in zaključni račun proračuna (prav tam, 31. čl.) itd. Občina mora imeti vsaj enega podžupana, ki ga imenuje župan (prav tam, 33.a čl.). Občinski svet je najvišji organ odločanja (prav tam, 29. čl.). Ima od 7 do 45 članov (prav tam, 38. čl.), ki imajo mandat štiri leta (prav tam, 41. čl.) in funkcije opravljajo nepoklicno (prav tam, 34.a čl.). Občinski svet sprejema statut občine, prostorske in druge plane razvoja, občinski proračun, zaključni račun, imenuje in razrešuje člane nadzornega odbora, člane komisij in odborov občinskega sveta, nadzoruje delo župana, podžupana in občinske uprave

glede izvrševanja odločitev občinskega sveta itd. (prav tam, 29. čl.). Kot delovna telesa lahko ustanovi komisije in odbore, kot posvetovalna telesa pa krajevne, vaške ali četrtne odbore (prav tam, 30. čl.). Nadzorni odbor je organ nadzora javne porabe v občini. Njegove člane imenuje občinski svet (prav tam, 32. in 32.a čl.).

Lokalnim volitvam leta 1994 so sledile volitve leta 1998, 2002, 2006 in 2010. Leta 1995 je nastalo 147 občin, ki se jim je leta 1998 pridružilo še 45. Leta 2002 je bilo v Sloveniji 193, leta 2006 210 občin,²³ od leta 2011 pa 212 občin. Število mestnih občin je ostalo 11.

Občine se po številu prebivalcev, številu zaposlenih, površini, zemljišču in funkcijah razlikujejo. Glede na velikost po številu prebivalcev se Slovenija umešča na sredino članic EU. Raznolikost med občinami in neustrezno financiranje vodita v nezmožnost opravljanja izvirmih nalog. Skoraj četrtina občin ima komaj pet uslužbencev (Brezovšek v Haček 2009b, 212). Velikost občine je opredeljena z vsaj dvema meriloma ali njuno kombinacijo, z velikostjo ozemlja in številom prebivalcev. Pogosteje se uporablja merilo števila prebivalcev. Velikost je najbolj posledica političnih (Grafenauer 2000, 52–53) in geografskih dejavnikov (prav tam, 61).

4.1.1 Občinska uprava

Osnovna naloga občinske uprave je zadovoljevanje potreb in zagotavljanje storitev občanom (Center za politološka raziskovanja 2008, 5; Haček in drugi 2008, 12), zato ni neposredno primerljiva z drugimi vrstami uprave (Haček in drugi 2008, 35). Občinskim upravam je skupna podobna organizacijska struktura (prav tam, 16). Ker je organiziranost lokalne skupnosti določena z zakoni, so občine, odvisno od velikosti, organizirane po istem modelu, z enakimi nazivi oddelkov in delovnih mest v upravi (prav tam, 38). Po drugi strani občinske uprave prilagajajo organizacijo lokalni tradiciji in posebnostim (prav tam, 16).

Načela novega upravljanja javnega sektorja zahtevajo uvajanje načel merjenja, prilagodljivosti, uspešnosti, avtonomnega in kakovostnega dela (Knafelc v Haček in drugi 2008, 32), učinkovitosti²⁴, smotrno rabo javnih financ, zmanjševanje izdatkov (Chaskim v

²³ Povzeto po Brezovšek v Haček 2009b, 208, 211; Čok in drugi 2005, 10; Grafenauer 2000, 467–468.

²⁴ Haček in drugi 2008, 13; Haček in Bačlija 2009, 330; Knafelc v Haček in drugi 2008, 32.

Haček in Bačlija 2009, 330), hitro delovanje in zagotavljanje kakovostnih storitev (Haček in drugi 2008, 13; Haček in Bačlija 2009, 330). Zahteve ji postavljajo občani, občinski svet in župan (Knafelc v Haček in drugi 2008, 32).

V vsaki občini potrebujejo strokovno skupino ljudi v občinski upravi za opravljanje strokovnih nalog za občino, občinski svet, nadzorni odbor in župana. Biti morajo strokovnjaki za upravna, pravna, ekonomska in druga področja (Prašnikar v Haček in drugi 2008, 33–34).

Občinsko upravo ustanovi občinski svet na predlog župana z aktom, s katerim določi njene naloge in notranjo organizacijo (ZLS-UPB2 2007, 49. čl.). Na njeno delo vpliva politika oziroma volitve (Haček in drugi 2008, 35), na njeno upravljavsko sposobnost pa koalicijsko povezovanje v občini. Od nje se zahteva fleksibilen odnos do občana in občutljivost za nove trende (prav tam, 12). Delovanje v spreminjajočem okolju zahteva fleksibilno občinsko upravo z dinamično notranjo organiziranostjo in jasno opredeljenimi pristojnostmi občinskega sveta, župana, podžupanov, direktorja občinske uprave, predstojnikov uradov in oddelkov (prav tam, 35).

Neposredno jo vodi direktor občinske uprave oziroma tajnik, ki ima status javnega uslužbenca in ga imenuje župan (Pinterič 2004b, 167), posredno pa ji predstoji župan (Haček in drugi 2008, 35). Njena organizacija je stvar predstavniškega organa občine ali župana glede organizacijske strukture in pooblastil za odločanje predstojnikov, odvisna pa je tudi od pristojnosti in obsega občine, sposobnosti organiziranja občine in financiranja uprave (Haček in Bačlija 2009, 330).

Občinska uprava mora uveljaviti tolikšno samostojnost, da zagotovi strokovno neodvisnost (Prašnikar v Center za politološka raziskovanja 2008, 17; Prašnikar v Haček in drugi 2008, 33). Njene naloge so določene z zakoni, predpisi, statutom in pravilnikom o sistematizaciji delovnih mest in jih opravljajo po navodilih predstojnika organa občinske uprave (Vlaj v Haček in drugi 2008, 16). Občinska uprava opravlja upravne, strokovne, pospeševalne in razvojne naloge (ZLS-UPB2 2007, 49. čl.), na primer strokovno in administrativno delo za potrebe občinskega sveta (prav tam, 35. čl.), opravlja naloge v zvezi z zagotavljanjem javnih služb (prav tam, 49. čl.), nadzira izvajanje predpisov in aktov ter lahko ustanovi občinsko inšpekcijo (prav tam, 50.a čl.).

Kakovostno opravljanje nalog občinske uprave je pogoj za njen razvoj. Sodobne občinske uprave so usmerjene k uporabnikom, zato se morajo prilagajati situacijam, skrbeti za kakovost storitev, dobro organizirati posredovanje informacij, javni uslužbenci morajo biti usposobljeni, občinska uprava decentralizirana in mora imeti politično podporo občinskega sveta in župana. Slovenske občine nimajo sprejete splošne politike kakovosti, zato je težko govoriti o optimizaciji, učinkovitosti in racionalnosti dela, zmanjševanju stroškov in ni možno vrednotiti dela uprave in posameznega javnega uslužbenca (Haček in drugi 2008, 12–13).

Organizacija občinske uprave je po eni strani odvisna od predstavniškega organa občine ali župana glede organizacijske strukture in števila delovnih mest ter pooblastil za samostojno odločanje predstojnikov, po drugi strani pa od pristojnosti občine, njenega obsega, sposobnosti financiranja in organiziranja uprave (Center za politološka raziskovanja 2008, 7; Haček in drugi 2008, 16). Pomembno vlogo pri njeni organizaciji igra župan, pri vodenju dela pa direktor občinske uprave (Haček in drugi 2008, 16). Občina brez dobrih menedžerjev ne more biti sposobna slediti izzivom časa (prav tam, 34), saj je od njih odvisna uspešnost občinske uprave (Prašnikar prav tam, 34). Predstojnik občinske uprave je župan (Haček in drugi 2008, 16), ki je pristojen za imenovanje in razreševanje tajnika oziroma direktorja občinske uprave, usmerjanje in nadziranje občinske uprave (ZLS-UPB2 2007, 49. čl.), dajanje navodil za vodenje občinske uprave (Haček in drugi 2008, 16), odločanje o sporih med organi občinske uprave (ZLS-UPB2 2007, 49. čl.), določanje notranje organizacije in sistemizacije delovnih mest (prav tam, 50. čl.) itd. Njeno delo vodi tajnik oziroma direktor občinske uprave, ki je pristojen za odločanje o izločitvi zaposlenih (prav tam, 49. čl.) in ima ključno vlogo pri uvajanju sprememb. Imeti mora jasno vizijo in strategijo (Prašnikar v Haček in drugi 2008, 34). Za odločanje o upravnih zadevah mora izpolnjevati določene pogoje. Njegova izobrazba je določena z aktom o organizaciji in delovnem področju organov občinske uprave ter aktom o sistemizaciji delovnih mest (ZLS-UPB2 2007, 49.d čl.).

Občinske uprave se glede na število zaposlenih razlikujejo. Sestavljene so iz enega ali več organov, ki jih ustanovi občinski svet na predlog župana z aktom, s katerim določi notranjo organizacijo in delovno področje. Obstajajo enovite, razdeljene in skupne občinske uprave (Haček in drugi 2008, 16–17). Enovite občinske uprave se pojavljajo v manjših občinah, pri čemer je organizacija občinskega upravnega organa izvedena po funkcionalnem načelu, Razdeljene občinske uprave se pojavljajo v srednjih in večjih občinah, uprava je organizirana po resornem načelu in ima več upravnih organov, njihovo število pa je odvisno od velikosti

občine (Vlaj v Center za politološka raziskovanja 2008, 7; Vlaj v Haček in drugi 2008, 17). Občine lahko pri opravljanju upravnih nalog sodelujejo (Haček in drugi 2008, 17), tako da ustanovijo enega ali več organov skupne občinske uprave (ZLS-UPB2 2007, 49.a čl.).

Cilji občinske uprave v okviru posodabljanja in doseganja poslovne odličnosti so boljša in učinkovitejša organiziranost dela, ekonomična poraba finančnih sredstev, motivacija in zadovoljstvo zaposlenih, usmerjenost k občanom, razvijanje konkurence med izvajalci javnih storitev, doseganje boljše kakovosti dela, uspešnosti in strokovnosti uprave, izboljšanje javnosti in preglednosti dela, informatizacija upravnih opravil, učinkovito skupno reševanje zadev širših razsežnosti, učinkovito sodelovanje z ožjimi deli občin, izgrajevanje pozitivne podobe občine itd. (Haček in drugi 2008, 13, 34–38).

Občinska uprava vpliva na posameznika, družbo in državo. Glavni cilji razvoja lokalne uprave zahtevajo uvajanje menedžerskih metod dela, politične strukturne in ustavne reforme, povezane z zahtevami po zadovoljstvu, zaupanju državljanov, odzivnosti na potrebe uporabnikov in preglednosti (Haček in drugi 2008, 71). Podjetniška načela vodenja prinašajo zahteve po deregulaciji, decentralizaciji in bolj sploščeni organizacijski hierarhiji (prav tam, 24). Občinske uprave se morajo zavedati, da so spremembe nujne, določiti ukrepe za posodobitev, pripraviti program za razvoj in razvoj lokalne skupnosti. Tranzicijske težave lahko v lokalnih skupnostih odpravljajo s samokritičnim zavedanjem, posodobitvijo sistema, informatizacijo uprave in usposabljanjem kadrov (prav tam, 33). V operativnem delu je mogoče opustiti birokratsko linijsko organizacijsko strukturo. Po reformi ima občinska uprava več nalog storitvenega podjetja, zato jo je treba organizirati skladno s sodobnimi organizacijskimi teorijami, ki upoštevajo veliko število spremenljivk. Veliko možnosti za spreminjanje organiziranosti je v dinamičnem delu (prav tam, 38).

5 TEORETIČNI POGLEDI NA ORGANIZACIJSKO KLIMO

V literaturi se pojavljajo številne opredelitve organizacijske klime (Anderson in West 1998, 236; Sušanj 2005, 15). Nekateri avtorji (npr. Denison, Ekvall) ločijo objektivistični (realistični) in subjektivistični (individualistični oziroma fenomenološki) pogled, drugi (npr. James, Jones) pa še tretjega.²⁵ Osnovna pristopa je najprej omenil Johannesson leta 1973 (Sušanj 2005, 15). Razlika med njima je v odgovoru na vprašanje, če je klima stimulus ali odziv, karakteristika organizacije ali interna reprezentacija eksternega stimulusa (van Muijen v Drenth in drugi 1998, 123), skupen niz pogojev ali skupno zaznavanje (Denison 1996, 623).

Glede na objektivistični pogled je klima lastnost organizacije, ki obstaja neodvisno od zaznavanja članov, čeprav je pogosto opredeljena skozi perceptualne podatke. Klima objektivno obstaja kot del organizacijske realnosti. Nanaša se na niz pogojev kot objektivnih značilnosti organizacije oziroma socialnega sistema znotraj organizacije, ki vplivajo na vedenje posameznikov. Ti pogoji se lahko opazujejo na različne načine, na primer s pomočjo članov ali outsiderjev. Primeri pogojev so koordinacija med enotami organizacije, socialna distanca kot izraz statusnih razlik med člani, sodelovanje pri odločanju ipd. Organizacijska klima je sklop objektivnih okoliščin, kot je npr. organizacijska struktura.²⁶ Ta pristop predstavlja opredelitev Forehanda in Gilmerja. Klima je izenačena z značilnostmi organizacije, ki se lahko merijo na različne načine. Glede na to je vsako raziskovanje, ki se ukvarja z neko značilnostjo organizacije, lahko vključeno v širše področje klime. Klima se smatra kot sinonim za organizacijsko situacijo (Kundu 2007, 101–102; Sušanj 2005, 16).

Subjektivistični pristop ali pristop perceptualnih merjenj organizacijskih lastnosti klimo dojema kot sumarno zaznavanje aspektov delovnega okolja (dogodkov, postopkov in pravil), ki so članom psihološko smiselni in značilni. Klima predstavlja niz odzivov na organizacijske značilnosti in procese, poudarek je na značilnostih odzivanja oziroma individualnih razlikah. Razumljena je kot individualno psihološki pojav. Klima je skupna percepcija ali odgovor na situacijo oziroma subjektivno zaznavanje pogojev in okoliščin. Gre za zaznavno in kognitivno strukturiranje organizacijske situacije, ki je skupna vsem članom. V organizaciji obstaja

²⁵ Povzeto po Denison 1996, 623–624; James in Jones 1974; Kavčič, 2005, 17; Kavčič, 2006, 21–22; Kavčič 2008, 29; Kundu 2007, 101; Parker in drugi 2003, 391; Sušanj 2005, 15–16; van Muijen v Drenth in drugi 1998, 122–124; Young in Parker 1999, 1200–1201.

²⁶ Povzeto po Denison 1996, 624; Denison v Kavčič, 2005, 17; Denison v Kavčič, 2006, 21–22; Denison v Kavčič 2008, 29; Sušanj 2005, 15; Tagiuri in Litwin v Denison 1996, 623; van Muijen v Drenth in drugi 1998, 123.

kontinuirana sled dogajanja, akcij in procesov. Zaposleni interpretirajo pojave z namenom razumevanja okolice in ustvarjajo kognitivne mape, ki omogočajo pripisovanje pomena dogajanjem iz okolja in se z interakcijo spreminjajo. Na ta način se ustvarjajo skupni načini zaznavanja in interpretiranja organizacijskega dogajanja. Organizacijska klima zagotavlja priložnost opisovanja okolja v psihološkem smislu zaznavalcev, ki niso nujno predstavniki organizacije. Nanaša se na (ne)zadovoljstvo, nasprotovanje ali sodelovanje, vključenost ali ne vključenost itd.²⁷ V subjektivistično skupino spadajo opredelitve, ki klimo še naprej proučujejo kot organizacijsko svojstvo, vendar jo operacionalizirajo s subjektivnimi merami. Značilne so opredelitve Campbella, Dunnetteja in Lawlerja, Pritcharda in Karasicka ter Litwina in Stringerja.²⁸

Čeprav je razlikovanje med pogledoma teoretično jasno, Ekvall pravi, da se empirično ni ohranilo. Vprašanja so podobna ne glede na privzeti pristop. Oba pristopa vidita zaznave in kognicije bolj kot odnose, stališča, čustva ali sposobnosti za povezavo med dogodki, situacijami in vedenjem (van Muijen v Drenth in drugi 1998, 123–124). James in Jones ločita še pristop sprejemanja klime, ki nadaljuje tradicijo subjektivne operacionalizacije, vendar jo obravnava kot individualno svojstvo članov organizacije. Predstavniki tega pristopa so Payne in Pugh, Schneider in Hall, James in Sells.²⁹

5.1 Ravni proučevanja klime

Pojavljale so se nasprotujoče definicije in nekonsistentnosti v operacionalizacijah pojma (Schneider in Reichers v Patterson in drugi 2005, 380). Večino konceptualne zmede zaradi terminov za označevanje pojma (Glick in drugi v Parker in drugi 2003, 390) lahko odpravimo z jasnim definiranjem ravni teorije, merjenja (Klein in drugi prav tam, 390) in analize (Klein in drugi prav tam, 390; Schneider in White 2004, 93). Vprašanje ravni analize je vprašanje glede nekonsistentnosti v odnosu med merjenji klime in organizacijskimi izidi (Schneider in White 2004, 93–94). Večina študij uporablja enoto analize, kot je delovna skupina, oddelek ali organizacija (Patterson in drugi 2005, 380). Schneider in Bartlett (1970, 493–499) sta

²⁷ Povzeto po Denison 1996, 627; Denison v Kavčič, 2005, 17; Denison v Kavčič, 2006, 21–22; Denison v Kavčič 2008, 29; James in Jones 1974, 1099, 1105; Sušanj 2005, 15–16; van Muijen v Drenth in drugi 1998, 123.

²⁸ James in Jones 1974, 1099; Kundu 2007, 102–104; Sušanj 2005, 16.

²⁹ Povzeto po James in Jones 1974, 1105–1107; Kundu 2007, 104–105; Sušanj 2005, 16–17.

poudarila problem ustreznega merjenja in nujnost, da raziskovalci razmislijo o kontekstu,³⁰ v katerem se določeno vedenje pojavlja. Ob upoštevanju metodoloških problemov glede merjenja klime Rousseau leta 1988 govori o psihološki, agregirani, kolektivni in organizacijski klimi (Sušanj 2005, 21).

5.2 Zgodovinski razvoj raziskovanja organizacijske klime

Koncept organizacijske klime izvira iz industrijske in organizacijske psihologije (Kundu 2007, 99; Sušanj 2005, 13–14). O njem so prvič govorili Lewin, Lippitt in White leta 1939 v delu o eksperimentalnem oblikovanju socialnih klim v deških skupinah,³¹ vendar klime še niso definirali (Ashkanasy in drugi 2000, 3; van Muijen v Drenth in drugi 1998, 122). Proučevali so vpliv vodenja na klimo (Schneider in drugi 1993, 199–200) in vpliv klim na vedenje deških skupin.³² Dečki so pod demokratičnim stilom vodenja proizvajali toliko kot tisti, ki so jih učili po avtoritativnimi pogoji, vendar so bili bolj kooperativni drug do drugega in bolj odprti do učitelja, doživljali so manj stresa in so se zdeli srečnejši. Raziskovalci so razmišljali o stilih vodenja kot strategijah za ustvarjanje klim, od katerih ima vsaka za posledico vrsto okoliščin, rezultat katerih je situacija, ki je s strani ljudi psihološko doživljana kot celota. Pri ustvarjanju klime imajo velik pomen vodje in vodenje (Schneider in drugi 1993, 197–199).

V zgodnjih raziskovanjih se je klima nanašala na skoraj vse, kar se je dogajalo zaposlenim in okrog njih. Te raziskave so bile uporabne za zbiranje podatkov o splošnih pogledih zaposlenih, vendar so bila merila po Schneiderjevem mnenju preširoka, preveč inkluzivna in generična, raziskave pa neosredotočene, amorfozne, niso ponujale akcijskih informacij ali statistično povezale izidov, zato je predlagal, da naj bodo raje specifično osredotočene (Schneider in White 2004, 99–100).

Avtorji opisujejo razvoj klime kot neodvisne spremenljivke, moderatorja ali intervenirajoče spremenljivke. Tradicionalno je bila proučevana s funkcionalistične perspektive (Schneider v

³⁰ Organizacijski kontekst se nanaša na velikost in starost organizacije, sredstva itd. (Nystrom in drugi 2002, 223).

³¹ Davidson in drugi 2001, 457; Kundu 2007, 100; Lewin in drugi 1939; Sušanj 2005, 13–14; van Muijen v Drenth in drugi 1998, 122.

³² Ashkanasy in drugi 2000, 3; Parker in drugi 2003, 389; Schneider in drugi 1993, 197; van Muijen v Drenth in drugi 1998, 122.

van Muijen v Drenth in drugi 1998, 122). Na raziskovanje so vplivale težave, povezane z opredeljevanjem pojma in merjenjem na različnih ravneh (Anderson in West 1998, 236). Koncept se je razvijal skozi faze uvoda in proučevanja, preverjanja in širjenja ter določanja in prilagajanja. V fazi uvoda in proučevanja so raziskovalci odkrili pojem, nakar so se skozi preverjanje in širjenje pojavila pregledna kritična dela, ki so opozarjala na neustrezno konceptualizacijo in operacionalizacijo ter nasprotujoče rezultate. Sprejete so bile omejitve zgodnjih študij, pojavile so se izboljšane konceptualizacije in empirična preverjanja. Avtorji so potrdili edinstvenost koncepta. Tretja faza se nanaša na določanje in prilagajanje (Reichers in Schneider v Sušanj 2005, 13). Ker so se raziskovalci usmerili na empirično raziskovanje, večina del spada v drugo fazo. Od 60-ih let je bilo objavljenih kakšnih deset preglednih del (npr. Forehand in Gilmer, James in Jones) (Sušanj 2005, 14–15).

Dejavniki, ki so povezani s klimo, so medsebojno prepleteni. Po eni strani različne spremenljivke vplivajo nanjo, po drugi strani pa sama vpliva na različne spremenljivke (Ahghar 2008). Povezana je z organizacijskimi in individualnimi dejavniki (Sušanj 2005, 29) in njihovo interakcijo (Diaz in Cabrera v Wu in drugi 2008, 307). Organizacije se morajo prilagajati makro značilnostim okolja, ki jih definirajo parametri globalnega sistema, vendar pa lahko vplivajo na značilnosti mikrosocialnega in ekonomskega okolja. Po drugi strani na klimo vplivajo makro in mikroklima njenega okolja (Rus 2011, 293). Obstajajo objektivni in subjektivni indikatorji klime. Objektivni indikatorji so objektivni vidiki konfliktov, absentizem, upočasnjeno delo, fluktuacija, obstoj neformalnih skupin in objektivne zunanje značilnosti pritiskov, subjektivni pa motivacija, pripravljenost za doseganje ciljev, občutek kolektivne moči, zadovoljstvo z delom, sodelavci, delovno skupino in organizacijo. V organizaciji s številnimi objektivnimi indikatorji nefunkcionalnega razreševanja konfliktov se pojavljata manjše zadovoljstvo s skupino, manjša pripravljenost doseganja storilnostnih ciljev itd. (prav tam, 298–299). Na posameznika lahko klima vpliva neposredno ali interakcijsko. V prvem primeru deluje na vse ali skoraj vse člane organizacije in njene enote, v drugem primeru pa deluje na ljudi različno (povzeto po Forehand in Gilmer 1964, 369; Gilmer 1969, 86). Na klimo vplivajo zunanje okolje, organizacijska kultura (preko upravljanja s človeškimi viri), uspešnost organizacije, vodenje in vodje, velikost organizacije, fizično okolje, finančno stanje, zgodovina in tradicija organizacije, tehnologija, pričakovanja, informacijski sistem, delovni postopki, uporaba vzpodbud, organizacija dela, cilji in vrednote organizacije, stranke

itd.³³ Podrejeni, ki imajo kakovosten odnos z vodjem, bolj pozitivno zaznavajo klimo in so bolj podobni vodjem v zaznavanjih kot zaposleni, ki nimajo kakovostnega odnosa z neposrednim vodjem (Sušanj 2005, 29). Na vrsto klime vplivajo posamezniki, njihove osebnosti, znanje, izkušnje, stališča, čustva, vrednote, pričakovanja, aspiracije, vedenje itd.³⁴

Organizacijska klima vpliva na organizacijske in psihološke procese (Sušanj 2005, 27). Vpliva na strukturo, sisteme, organizacijsko kulturo, motivacijo, kratkoročne cilje, interno okolje, operacionalizacijo in načine poslovanja, poslanstvo, strategijo, vodstveno prakso in vedenje zaposlenih, hkrati pa ti elementi tudi sami vplivajo na klimo.³⁵ V modelu klime, kulture in produktivnosti Kopelmana in njegovih sodelavcev klima neposredno vpliva na kognitivna in afektivna stanja in posredno na organizacijsko vedenje. Podobno Payne in Pugh elaborirata model povezanosti organizacijskega konteksta, organizacijske strukture, individualnih dejavnikov in neposrednega delovnega okolja, po katerem je klima pod vplivom in vpliva na individualne spremenljivke (Sušanj 2005, 27–28). Klima vpliva na produktivnost, komunikacijo, inovativnost, upravljanje konfliktov, reševanje problemov, odločanje, stališča in odnose do dela, vedenje, občutke in čustva, možnosti razvoja posameznika, lojalnost, uspešnost in učinkovitost, motiviranost, učenje, pripravljenost za izobraževanje, pripadnost, prilagajanje, zanimanje za delo, (ne)zadovoljstvo pri delu, počutje, razvoj stresa, absentizem, pa tudi vedenje skupin itd.³⁶ Na nekatere elemente vpliva neposredno, na nekatere pa posredno (Ahghar 2008, 320). Avtorji, kot npr. Ostroff in Bowen, pravijo, da je klima posredna povezava med upravljanjem človeških virov in delovno izvedbo (Burton in drugi 2004, 67–68). Organizacijska klima vpliva na miselna in čustvena stanja posameznika, ki vplivajo na njegovo delovanje, ki vpliva na organizacijsko uspešnost, kulturo okolja in organizacijsko kulturo (Simčič 2006, 6). Klima vpliva na razvoj poklicnega stresa preko drugih pogojev, npr. nezadovoljstva (Ahghar 2008, 319; Arnold in drugi 2010, 467). Stopnja stresa je višja v zaprti klimi (Ahghar 2008, 319–320).

Ena izmed pogostejše proučevanih korelacij klime na individualni ravni je zadovoljstvo pri delu (Sušanj 2005, 28). Povezava med zadovoljstvom in klimo je močnejša na nižji

³³ Povzeto po Ahghar 2008, 321; Armstrong v Žugaj in Cingula 1992, 209; Biro Praxis 2007a, 3; Biro Praxis 2012b; Ekvall v Arvidsson in drugi 2006, 120; Gilmer 1969, 78–84; Miklavčič in Mihalič v Bagon 2004, 37; Simčič 2006, 6; Wung in drugi 2008, 307.

³⁴ Povzeto po Ekvall v Arvidsson in drugi 2006, 120; Rus in drugi 2008, 122; Gilmer v Mihalič 2007, 8.

³⁵ Povzeto po Burke v Žurga 2004, 31, 33; Gilmer v Mihalič 2007, 8; Mihalič 2007, 12.

³⁶ Povzeto po Ahghar 2008, 319–321; Arnold in drugi 2010, 467; Biro Praxis 2007a, 3; Biro Praxis 2012e; Burke v Žurga 2004, 31; Gilmer v Mihalič 2007, 8; Hamidi in drugi v Ahghar 2008, 327; Mihalič 2007, 98, 100; Ostroff v Sušanj 2005, 29; Rus in drugi 2008, 122; Sušanj 2005, 27–28.

organizacijski ravni (Payne in Pugh prav tam, 29). Glede na Ekvallovo raziskavo so za klimo uspešnega oddelka značilni višji rezultati pri dimenzijah izziv, podpora novim idejam, svoboda in dinamika, zaupanje in odprtost (Sušanj 2005, 28). Novejše metaanalitične študije potrjujejo povezanost klime z delovno uspešnostjo, dobrim počutjem zaposlenih, izostanki z dela (Carr in drugi prav tam, 29), stališči, odnosi in motivacijo (Parker in drugi prav tam, 29).

V večini raziskav se predpostavlja vzročni odnos, po katerem ima klima za posledico neki izid (Sušanj 2005, 29–30). Vendar lahko razlike v klimi vplivajo na uspešnost, lahko pa (ne)uspeh organizacije ustvari različno klimo. Zato je treba deskriptivne študije dopolnjevati z eksperimentalnimi in longitudinalnimi raziskovanji, v katerih je klima opredeljena kot intervenirajoča spremenljivka. Pogosto se omenja študija Litwina in Stringerja, ki sta eksperimentalno ustvarila tri podjetja in sloge vodenja ter s tem tri vrste klime (prav tam, 30). Če v organizaciji ne obstaja klima, ki podpira uvajanje sprememb, sta izobraževanje in usposabljanje vodstva velikokrat neuspešna (Ekvall prav tam, 30). Likert med vzročne spremenljivke umešča organizacijsko strukturo, politiko upravljanja, odločanje in oblikovanje odločitev, poslovanje in strategije, veščine in vedenje vodstva. Odvisne spremenljivke odražajo dosežke organizacije. Glede na raziskave je klima posredna spremenljivka, ki vpliva na stališča, odnose in vedenje zaposlenih (Sušanj 2005, 30).

5.3 Opredelitve koncepta organizacijske klime tujih avtorjev

Argyris (1958, 516) je klimo opredelil kot homeostatično stanje organizacije, sestavljeno iz elementov z različnih ravni. Klima je razvita iz vhodnih spremenljivk, kot so procesi zaposlovanja, formalne politike in stil vodenja (prav tam, 505).

Forehand in Gilmer (1964, 362) sta jo opredelila kot niz relativno trajnih značilnosti, ki opisujejo organizacijo, jo razlikujejo od drugih organizacij in vplivajo na obnašanje ljudi v njej. Članek *Environmental variation in studies of organizational behavior* je eden izmed prvih pregledov literature o organizacijski klimi (James in Jones 1974, 1096). Forehand in Gilmer (1964, 361, 373–374) sta dejala, da so spremenljivke klime organizacijske lastnosti (velikost, struktura, kompleksnost sistema, vzorci vodenja in smeri ciljev).

Kasneje je Gilmer (1969, 60) z njo označil značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi, kot tisto, na kar ljudje reagirajo – celoten kontekst stimulacije in delovnega vrveža. Po teh značilnostih se organizacije med seboj ločijo. Klima vpliva tako na posameznike kot na način interakcije organizacij. Predpostavlja se, da je vedenje funkcija učinkovanja posameznika in okolja. Gilmer (1969, 78–84) pravi, da klimo določajo velikost in oblika organizacije, oblike vodenja, komunikacijska omrežja, organizacijski cilji in postopki pri odločanju.

Litwin in Stringer sta leta 1968 v delu *Motivation and organizational climate* povezala klimo z motivacijo (Schneider in Hall 1972, 447, 455) in jo opredelila kot skupek merljivih značilnosti delovnega okolja, ki vplivajo na motivacijo in obnašanje, in so posredno ali neposredno opažene od ljudi, ki delajo v tem okolju (Sušanj 2005, 16).

Campbell, Dunnette in Lawler so jo leta 1970 opredelili kot skupek stališč, odnosov in pričakovanj, ki opisujejo organizacijske statične značilnosti in zaznano povezanost vedenja in izida vedenja v organizaciji (Sušanj 2005, 16).

Schneider in Hall (1972, 447) sta leta 1972 opredelila klimo kot zaznavanja posameznikov o organizacijskem okolju, ki so pod vplivom interakcije med značilnostmi organizacije in posameznikov.

Pritchard in Karasick sta jo leta 1973 opredelila kot relativno trajno kakovost notranjega okolja organizacije, po kateri se razlikuje od drugih organizacij, je rezultat vedenja in politik članov organizacij, zaznavajo jo člani organizacije, katerim služi kot temelj za interpretiranje situacije in deluje kot vir pritiska za usmerjanje dejavnosti (James in Jones 1974, 1101).

Schneider je leta 1975 opredelil klimo s poudarkom na kognitivnih osnovah in učinkih na vedenje. Klimo lahko raziskujemo skozi zaznavanja ali interpretacije okolja, ki pomagajo posamezniku pri razumevanju okolja in nudijo osnovo za obnašanje (Sušanj 2005, 16).

Payne in Pugh sta jo leta 1976 opisala kot molarni koncept, ki odraža moč in vsebino vrednot, norm, stališč, odnosov, vedenja in občutkov članov družbenega sistema. Meri se z zaznavanji članov, opazovanjem ali drugimi sredstvi (Arvidsson in drugi 2006, 120). Dejavniki strukture se ne smatrajo več kot osnovne determinante klime, ampak je klima posredno posledica teh dejavnikov (Sušanj 2005, 16–17).

James in Sells sta jo leta 1981 opredelila kot kognitivne reprezentacije neposrednega okolja, ki so izražene v terminih psihološkega in drugega pomena (Anderson in West 1998, 236; Sušanj 2005, 16) in so naučene značilnosti posameznikov, ki so odporne na spremembe (Sušanj 2005, 16).

Ekvall je leta 1987 zapisal, da klima zajema skupne obrazce in vedenja (Wilson-Donnelly in drugi 2005, 147). Leta 1990 je klimo znova omejil na površinsko raven psiholoških pogojev. Oblikuje se skozi interakcijo med organizacijo in člani. Posamezniki z osebnostmi, stališči, znanji in podobnim vplivajo na vrsto klime (Arvidsson in drugi 2006, 120).

Leta 1990 sta jo Schneider in Reichers opredelila kot skupno zaznavanje načina, kakšne so stvari v organizaciji (Anderson in West 1998, 236). Gre za zaznavanje formalnih in neformalnih politik, praks in procedur.³⁷ Opisi klime so neevalvacijske trditve o organizacijskih pogojih in dejavnikih, ki temeljijo na zaznavah zaposlenih (van Muijen v Drenth in drugi 1998, 124). Schneider in sodelavci (1993, 198–199) povzemajo, da je klima agregirana percepcija, gestalt, sestavljen iz praks in postopkov, ki jih ljudje doživljajo v situacijah v okolju. Je klima okolja. Schneider in White (2004, 99) sta jo opredelila kot zaznavanja zaposlenih o delovnem okolju oziroma pripovedovanja o doživljanju organizacijskega vedenja, procesiranja okolja in pripisovanja pomenov. Klimo obravnavata kot način konceptualiziranja celovitosti doživljanja in izkušenj. Njuna opredelitev se raje kot na trditve vodij ali brošur nanaša na poročanja zaposlenih. Organizacije prenašajo informacije skozi politike, prakse in procedure (prav tam, 92–93).

Jones - Bearley jo je leta 1995 opredelil kot psihološki mehurček, ki obkroža delo, in stranski proizvod funkcioniranja strukture ter determinanta njene učinkovitosti. Osnovana je na subjektivni predstavi o organizaciji (Mihalič 2007, 8).

Denison jo je leta 1996 definiral kot situacijo in njeno povezanost z mislimi, občutki in vedenji članov organizacije. Je začasna, subjektivna in pogosto predmet manipulacije ljudi z močjo in vplivom (Denison 1996, 644). Je vpliv in ustvarjanje družbenega konteksta v organizaciji (prav tam, 646).

³⁷ Anderson in West 1998, 236; Ostroff in drugi 2003, 571; van Muijen v Drenth in drugi 1998, 124.

Ahghar je leta 2008 zapisal, da je klima relativno stabilna kvaliteta notranjega okolja, ki je pod vplivom kolektivnih zaznavanj in vodenja. Vpliva na vedenje zaposlenih in temelji na kolektivnem zaznavanju (Ahghar 2008, 321).

Cruise Malloy in drugi (2009, 719) jo razumejo kot naravo zaznavanj prepričanj, vedenja in vrednot članov. V organizacijah se lahko zaznavanje delovanja razlikuje zaradi položaja in profesionalne discipline osebe.

5.4 Opredelitve koncepta organizacijske klime slovenskih avtorjev

Lipičnik in Mežnar (1998, 73–74) sta klimo označila kot ozračje v organizaciji, ki je posledica znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti. Zavestno želimo v organizaciji ustvariti klimo, ki omogoča čim boljšo izrabo zmogljivosti. Klima ne vpliva neposredno na človekovo vedenje in izražanje njegovih zmožnosti. Klima je ime za način vedenja ljudi in zaznavanje odnosov, ki ima zaznavno posledico. Zaposleni, ki se ji niso prilagodili, to posledico vidijo kot nekaj nesprejemljivega. Prilagoditev klimi je koristna, če se človek prilagaja klimi, ki mu omogoča boljše življenje in prihodnost.

Rman in Lunderjeva (2003, 110) pravita, da je klima odsev kulture in je namenjena opisovanju sedanjega stanja. Je zaznava vidikov delovnega okolja, dogodkov, postopkov, pravil, odnosov, ki so članom smiselni in pomembni.

Miklavčič in Mihaličeva jo opredeljujeta kot organizacijsko ozračje oziroma psihološko strukturo sistema, ki označuječasne lastnosti organizacije, se izraža z odzivom oziroma percepcijo članov in vključuje mehke razsežnosti osebnosti sistema in posameznikov.³⁸ Gre za predstavo, kako zaposleni razumejo organizacijo kot celoto. Klima je psihološki mehurček, ki obkroža delo (Mihalič 2004, 4; Miklavčič in Mihalič v Bagon 2004, 37). Ker je relativna glede na potrebe, zahteve in možnosti, lahko govorimo o ustrezni ali neustrezni klimi, kajti določena klima lahko v eni organizaciji učinkuje pozitivno, v drugi pa negativno. Včasih moramo kratkoročno ustvariti negativno klimo, da bi lahko dolgoročno dosegli pozitivno. Priporoča se stremenje k razvoju klime odličnosti (Mihalič 2007, 8). Klima je vezana na

³⁸ Mihalič 2004, 4; Mihalič 2007, 7–8; Miklavčič in Mihalič v Bagon 2004, 37.

mikro okolje in je povezana s procesi, postopki, politiko, kratkoročnimi cilji, internim okoljem, strukturo zaposlenih, operacionalizacijo in načini poslovanja organizacije (prav tam, 12). Odnos med kulturo in klimo³⁹ je povezan, vendar kultura vpliva na klimo. Konstrukt kulture je globlji, klima pa kaže stanje kulture organizacije. Kultura se ustvarja v daljših obdobjih z globalnimi interakcijami, medtem ko se klima ustvarja začasno in s procesi (Miklavčič in Mihalič v Bagon 2004, 37).

Organizacijska klima je percepcija elementov delovnega okolja, ki so članom psihološko smiselni in pomembni. Referenčni okvir je organizacija (AT Adria 2009, 2; Simčič 2006, 9).

Rus je leta 2011 organizacijsko klimo opredelil kot interaktivni učinek značilnosti zunanjih in notranjih značilnosti organizacije. Med notranje značilnosti spadajo struktura, ljudje in odnosi (Rus 2011, 293). Ponavadi se nanaša na trenutno situacijo, povezave med posamezniki in skupinami ter interakcije (Rus in drugi 2008, 122). Vključuje vedenje posameznikov, motivacijo, status, vloge in skupinsko dinamiko. Nanjo vplivajo vrednote, stališča, čustva, pričakovanja, aspiracije, načini vodenja in komuniciranja, sama pa vpliva na uspešnost, zadovoljstvo in učinkovitost delovanja (povzeto po Podjetniško in poslovno svetovanje 2013b; Rus in drugi 2008, 122). Z njenim upravljanjem lahko vplivamo na vedenje članov (Rus in drugi 2008, 122).

Biro Praxis (2012b) jo opredeljuje kot niz merljivih lastnosti delovnega okolja, zaznanih neposredno ali posredno s strani ljudi, ki delajo v njem in vpliva na njihovo motivacijo in vedenje. »Predstavlja niz predpostavk, vrednot, verovanj in norm« (Biro Praxis 2007a, 3). Značilnosti klime so, da jo oblikujejo zaposleni, nagrajuje dosežke, gre za niz potrditev, teži k samoizpolnitvi, daje smisel in skladnost pogledov, daje kontinuiteto in identiteto, predstavlja ravnovesje med nasprotujočimi vrednotami, je kibernetični sistem, vzorec vedenja, veže se na komunikacijo in ima sinergične učinke (prav tam, 4–5). Klima prežema organizacijo, lahko pa o njej govorimo v okviru oddelka, sektorja ali obrata (Biro Praxis 2012b). Organizacije jo lahko zavestno upravljajo. Pomembno je, da jo posredujejo novim zaposlenim. Klima postane

³⁹ Klima v nasprotju s kulturo izvira iz psihologije, je opisna in nezdgovinska, odseva doživljanje realnosti in je usmerjena k merjenju z vprašalniki. Oba pojma zajemata karakteristike vedenja, veliko skupino pojavov in pojasnjevanje vplivov značilnosti sistema na vedenje posameznikov in obratno. Klima se nanaša na značilnosti vedenja bodisi na ravni organizacije kot celote bodisi na ravni delovnih enot. Vedenje članov je do določene stopnje usklajeno, poznavanje usklajenosti pa vodi k razumevanju dejavnosti organizacije in zaposlenih. Raziskovalci se ukvarjajo z vedenjskimi obrazci, s pojasnjevanjem, kako značilnosti sistema vplivajo na vedenje posameznikov in kako to oblikuje značilnosti sistema (Kavčič 2008, 29–30).

poznana zaposlenim in javnosti. Organizacije se ohranjajo, ker privlačijo ljudi, ki so se prilagodili njenim vrednotam in pričakovanjem (Biro Praxis 2007a, 3). Klima je neoprijemljiva in vpliva na vse, kar se dogaja v organizaciji (prav tam, 3; Biro Praxis 2012b). Zaradi njene dinamičnosti nanjo vpliva vse, kar se pojavlja znotraj organizacije (Biro Praxis 2012b). Po drugi strani vpliva na vedenje posameznika in skupine, na uspešnost in učinkovitost organizacije, povezana pa je z motivacijo posameznika (povzeto po Biro Praxis 2007a, 3; Biro Praxis 2012e).

Organizacijska klima je način, kako zaposleni dojemajo organizacijo (Podjetniško in poslovno svetovanje 2013b; Podjetniško in poslovno svetovanje 2013č). Gre za način vedenja, zaznavanje odnosov, možnosti in delovnih pogojev (Podjetniško in poslovno svetovanje 2013b). Klima je psihološko ozračje, relativno trajna kvaliteta notranjega okolja organizacije, ki jo zaposleni čutijo in ki vpliva na njihovo vedenje (Podjetniško in poslovno svetovanje 2013č). Je psihosocialni sistem, sestavljen iz interakcij med posamezniki in skupinami. Posamezniki zaznavajo značilnosti organizacije v okviru lastnih vrednot. Na ravni posameznika govorimo o psihološki klimi, ko pa so zaznave skupne večjemu številu, govorimo o organizacijski klimi (Podjetniško in poslovno svetovanje 2013b). S klimo ponazarjamo odnose med zaposlenimi (Podjetniško in poslovno svetovanje 2013č). Klima pomaga pri razlagi vedenja in služi za usmerjanje dejavnosti (Podjetniško in poslovno svetovanje 2013b).

6 VRSTE ORGANIZACIJSKE KLIME

Fernandez - Hogan je leta 2003 razlikoval med organizacijsko klimo dosežkov, ohranjanja varnosti, sodelovanja in kreativnosti. V klimi dosežkov je ključno doseganje ciljev. Pojavljajo se hitre akcije, visoke zahteve vodstva in tekmovalnost. V klimi varnosti so v organizaciji izraženi formalizacija, strukturiranost in nadzorovanje ter varnost zaposlitve. V klimi sodelovanja prevladujejo neformalni odnosi, demokratična komunikacija, zaupanje, participacija, pripadnost in timsko delo. Klima kreativnosti izpostavlja inoviranje, dinamiko, kompetenčnost zaposlenih, napredek, razvoj in hitro rast (Mihalič 2007, 22).

Burton in drugi (2004, 71) in Musek Lešnik (2006) na podlagi teoretičnih osnov drugih avtorjev⁴⁰ ločijo skupinsko, razvojno in interno procesno klimo ter klimo racionalnih ciljev. Skupinska klima je interno usmerjena, zanjo je značilna visoka stopnja zaupanja in morale, predanost in zvestoba zaposlenih, tradicija, timsko delo, sodelovanje, iskanje konsenza, poudarjanje razvoja človeških virov. V njej je prijetno delati, vzdušje je osebno, zaposleni v vodjih vidijo mentorje. Poleg zanimanja za zaposlene je občutljiva do uporabnikov. Razvojna klima je eksterno usmerjena, njene značilnosti so visoka stopnja zaupanja in morale, nizka odpornost do sprememb, dinamičnost, podjetnost, ustvarjalnost, predanost raziskovanju in inovacijam. Zaposleni radi tvegajo, vodje so inovatorji. Pomembno vlogo imata pripravljenost na spremembe in soočanje z izzivi. Organizacija vzpodbuja iniciativo in svobodo posameznikov. Dolgoročni načrti temeljijo na pridobivanju virov in rasti. Kriterij uspešnosti je razvijanje novih edinstvenih izdelkov in napredovanje. Interna procesna klima je osredotočena na notranje procese, značilni so visoka odpornost do sprememb, strukturiranost in formaliziranost. Delo usmerjajo pravila in postopki. Vodje so organizatorji in koordinatorji. Dolgoročni načrti poudarjajo stabilnost, predvidljivost in učinkovitost. Klima racionalnih ciljev je eksterno orientirana k uspehu, osredotočena na cilje, značilni so poudarjanje uspehov, tekmovalnost, nizka stopnja zaupanja, morale in odpornosti do sprememb. Vodje so trdi, proizvodno usmerjeni, tekmovalni in zahtevni. Dolgoročni načrti so osnovani na tekmovanju in doseganju merljivih ciljev. Kriterij uspešnosti so tržni uspehi.

Govorimo lahko o različnih vrstah klime znotraj organizacije (Rus 2011, 299). Organizacijska klima je odraz različnih klim, odvisna pa je tudi od klime okolja organizacije (prav tam, 296).

⁴⁰ Npr. Litwina in Stringerja iz leta 1968, Simsa in LaFolletteja iz leta 1975 (Burton in drugi 2004, 71; Musek Lešnik 2006).

Podklima se nanaša na oddelek ali pogled (inovativna, timska, menedžerska klima itd.).⁴¹ Stopnja integracije funkcij, značilna za določene vloge, vpliva na percepcijo specifičnih klim, z vidika vodstvenih vlog pa so pomembne vse (Rus 2011, 299).

⁴¹ Povzeto po Mihalič 2007, 22; Miklavčič in Mihalič v Bagon 2004, 37; Rus 2011, 296, 299; van Muijen v Drenth in drugi 1998, 124.

7 ELEMENTI OZIROMA DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Organizacijska klima je multidimenzionalen koncept (Davidson in drugi 2001, 455; van Muijen v Drenth in drugi 1998, 124), ki opisuje družbeno okolje delovnega prostora (Davidson in drugi 2001, 455) in poskuša razložiti vpliv organizacije na posameznike (van Muijen v Drenth in drugi 1998, 124). Dimenzije so dejavniki, ki jo oblikujejo in predstavljajo okoliščine oziroma dele klime (Podjetniško in poslovno svetovanje 2013a).

Pogosto se navajajo dimenzije, ki sta jih v vprašalniku predstavila Litwin in Stringer v knjigi *Motivation and organizational climate* leta 1968. Gre za strukturo, odgovornost, toplino, podporo, nagrajevanje, konfliktnost, standarde, identiteto in tveganje.⁴² Struktura se nanaša na zaznavanje predpisov in pravil o postopkih delovanja, zaznavanje omejitev, količine dosegljivih informacij in pritiska na vedenje. Strukturiranost nalog je povezana s šibko potrebo po uspehu in manjšo učinkovitostjo. K odgovornosti spadajo zaznave o stopnji avtonomije pri delu in vključevanju v odločanje. Dimenzija je povezana s potrebama po uspehu in moči, zvestobo, prožnostjo in zahtevami. Toplina je povezana s potrebo po pripadnosti in zajema zaznavanja medosebnih odnosov, stopnjo zaupanja in sprejemanja sodelavcev, prisotnost neformalnih skupin in timskega dela ter komunikacijo. Podpora zajema zaznave o spodbudah, ki jih prejema od nadrejenih. Tudi ta dimenzija je povezana s potrebama po pripadnosti in druženju. Nagrajevanje se nanaša na zaznavanje politike nagrajevanja, kaznovanja in pohval. Če je organizacija usmerjena k nagrajevanju, so motivi po doseganju ciljev spodbujani. Nagrajevanje je povezano s potrebama po druženju in moči. Konfliktnost zajema zaznave o odnosu in pristopu do reševanja konfliktov. Nanaša se na poslušnost za različna mnenja in količino reševanja konfliktov. Neposredno soočanje s konflikti je povezano z motivacijo za uspeh in moč. Pri standardih gre za zaznave o ciljih, standardih uspešnosti in storilnosti. Visoki standardi uspešnosti so povezani s potrebo po uspehu. Identiteta obsega zaznave o poudarjanju ciljev, pripadnosti in zvestobi. Večja zvestoba skupini je povezana z motivacijo po pripadnosti oziroma druženju. Pri tveganju gre za zaznavanja o sprejemljivi stopnji tveganja. S to dimenzijo je povezana želja po uspehu (Musek Lešnik 2006).

⁴² Povzeto po Burton in drugi 2004, 82; Denison 1996, 623; Sušanj 2005, 17–18, Musek Lešnik 2006.

Večina poznejših raziskovanj proučuje manjše število dejavnikov (Sušanj 2005, 18). Sims in LaFollette leta 1975 sta na podlagi vprašalnika Litwina in Stringerja (Musek Lešnik 2006; Sušanj 2005, 18) izpostavila splošni čustveni ton do ljudi v organizaciji, splošni čustveni ton do menedžmenta in organizacije kot celote, organizacijsko politiko in jasnost napredovanja, delovne pritiske in standarde, odprtost in komunikacijo navzgor in tveganje in odločanje. Splošni čustveni ton do ljudi se nanaša na način, kako zaposleni zaznavajo ljudi v organizaciji. Splošni čustveni ton do menedžmenta in organizacije kot celote se nanaša na to, kako zaposleni zaznavajo menedžment in organizacijo. Organizacijska politika in jasnost napredovanja zajemata zaznavanje politik napredovanja, možnosti napredovanja in organizacijske strukture. Pri delovnih pritiskih in standardih gre za zaznan pritisk na delo in zaznavanje poudarjanja standardov uspešnosti. Odprtost in komunikacija navzgor zajema zaznavanje komunikacije v smislu odprtosti med zaposlenimi in menedžmentom ter tega, koliko so nadrejeni pripravljeni na sprejemanje idej zaposlenih. Tveganje in odločanje se nanašata na zaznavanje stopnje tveganja in odgovornosti pri odločanju (Musek Lešnik 2006).

Najpogosteje se v kasnejših delih navaja pet dimenzij Litwina in Stringerja, in sicer struktura, podpora in toplina, tveganje, identiteta in standardi (Denison 1996, 631; Sušanj 2005, 18). Podobna je struktura vprašalnika SiOK (Konrad in Kline v Sušanj 2005, 18), ki vključuje 14 sklopov,⁴³ ki jih lahko umestimo v organizacijske sisteme (organiziranost, nagrajevanje, napredovanje), sisteme vodenja in odnose (komuniciranje in informiranje, vodenje, notranji odnosi), odnos do dela in kakovosti (inovativnost in iniciativnost, motiviranost, kakovost) in razvojno orientacijo (strokovna usposobljenost in učenje, poslanstvo, vizija in cilji, pripadnost) (Biro Praxis 2012a; Sušanj 2005, 18–19). Z vprašalnikom merimo, kako zaposleni doživljajo dimenzije (Podjetniško in poslovno svetovanje 2013a).

7.1 Odnos do kakovosti

Menedžment se je pričel zanimati za kakovost v proizvodnem sektorju, potem pa se je zanimanje premaknilo k storitvenim dejavnostim (Schneider in drugi 1993, 198). Kakovost se lahko opredeli s filozofskega in tehničnega pristopa ter pristopa, ki je osnovan na uporabnikih. Glede na filozofski pristop je sinonim za odličnost, ljudje vedo, kaj je, ko jo doživijo. Glede na tehnični pristop, primeren za merjenje kakovosti standardiziranih proizvodov, se meri v

⁴³ Povzeto po Biro Praxis 2007a, 6; Biro Praxis 2007b; Podjetniško in poslovno svetovanje 2013a.

smislu odstopanj od standardov. Glede na pristop, osnovan na uporabnikih, je opredeljena subjektivno z vidika strank in se uporablja na področju storitev (Schneider in White 2004, 9–10). Kakovost se opredeli kot stopnja, s katero sistem, komponenta ali proces zadovoljuje potrebe, pričakovanja in zahteve strank (Žurga 2006, 7; Žurga v Žurga 2002, 29).

Filozofija menedžmenta kakovosti zajema vrednote, ki zadevajo prizadevanja organizacij k izboljšanju delovanja in doseganju boljših rezultatov (Žurga v Ferfila in drugi 2002, 89). Na kakovost se lahko gleda z zornih kotov, povezanih z merjenjem, pregledovanjem in ugotavljanjem učinkov.⁴⁴ Izboljševanje terja poznavanje izhodiščnega stanja, zato so potrebni merjenje in nadzorovanje delovanja procesov, kot so vrednotenje rezultatov, doseganje ciljev in zadovoljstvo strank (Haček in drugi 2008, 50; Žurga 2002, 31). Vzroki za merjenje rezultatov so številni. Če v organizacijah ne merijo rezultatov, ne morejo razlikovati uspehov od neuspehov. Če ne znajo prepoznati dosežkov, jih ne morejo nagradjevati in se iz njih učiti. Če ne znajo prepoznati slabega dela, ga ne morejo popraviti. Če znajo prikazati rezultate, lažje dosegajo podporo javnosti.⁴⁵ Merjenje je treba uvesti na nivoju zaposlenega. Vodje lahko na podlagi merjenja ugotavljajo učinkovitost in kakovost dela posameznika, preko tega pa učinkovitost in uspešnost organizacije (Haček in drugi 2008, 50; Žurga 2002, 32).

Organizacija mora vpeljati menedžment kakovosti, da lahko doseže kakovost delovanja in storitev in zadovolji stranke, kar zahteva različne pristope. Najpogosteje so uporabljeni pregledi kakovosti, kontrola kakovosti, zagotavljanje kakovosti in celovito obvladovanje kakovosti (TQM). Pregledovanje kakovosti se osredotoča na pregledovanje končnih izdelkov in vključuje testiranja. Pri kontroli kakovosti identificirajo napake in iščejo vzroke. Omenjena pristopa se posvečata fizičnim parametrom. Zagotavljanje kakovosti se nanaša na aktivnosti v zvezi z zadovoljevanjem zahtev odjemalcev. Pomembni so izvedba storitve in aktivnosti ugotavljanja zahtev strank, oblikovanje storitve, dobava in dejavnosti po izdelavi storitve. Načelo celovitega obvladovanja kakovosti pomeni odpravljanje vzrokov za delovanja organizacije, ki niso odlična. Usmerjeno je na zadovoljstvo strank in proces stalnega izboljševanja kakovosti, ki ga mora voditi vodstvo organizacije, vanj pa morajo biti vključeni vsi zaposleni. Poudarjajo se izobraževanje, usposabljanje, statistične metode, standardizacija, preprečevanje napak, merila delovanja, skladna s cilji organizacije, sodelovanje in vključenost vseh funkcij znotraj organizacije ter zavedanje potreb notranjih strank. Bistvena je

⁴⁴ Haček in drugi 2008, 50; Žurga 2002, 31; Žurga 2006, 8.

⁴⁵ Haček in drugi 2008, 50; Žurga 2002, 32; Žurga v Ferfila in drugi 2002, 100–101.

sprememba kulture. Stranke opredeljujejo kakovost, vendar so le zadovoljni zaposleni pripravljeni zadovoljiti druge. Vodstvo se mora vključevati s spreminjanjem lastnega delovanja. Izboljševanje dela mora biti odgovornost zaposlenih (Žurga 2004, 20–22).

Občinske uprave lahko spremljajo kakovost tudi z modeloma EFQM in CAF ter standardi ISO 9001 (Gorišek 2009, 4; Žurga 2006, 9). Model odličnosti EFQM je orodje za ugotavljanje celovite kakovosti organizacije in z merjenjem pomaga vzpostaviti sistem upravljanja. Zanj je značilen benchmarking (Gorišek 2009, 5). Odlični rezultati se dosegajo z voditeljstvom, učenjem in inoviranjem (prav tam, 7). Ta model je osnova za nacionalno nagrado za kakovost (Žurga 2006, 9). CAF je skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju (Haček in drugi 2008, 53; Žurga 2006, 9), zasnovan na podlagi evropskega modela poslovne odličnosti in je pripomoček za ocenjevanje kakovosti na nacionalnem nivoju, komunikacijo in izvajanje benchmarkinga v upravnih sistemih držav članic EU (Haček in drugi 2008, 53–54). ISO standardi so namenjeni celovitemu obvladovanju kakovosti (Žurga 2004, 22).

Bolj kot prakse in procedure poudarjajo kakovost storitev, bolj organizacija ustvarja klimo kakovosti storitve. Menedžment ne more pričakovati, da bodo zaposleni ustvarjali klimo, naravnano v storitve za stranke, če jim ne uspe ustvariti klime storitev za zaposlene. Vodstvo podpira klimo kakovostnih storitev skozi spremembe v praksah in procedurah. Ključno je zanimanje za usmerjanje zaposlenih v dostavo storitev. Srečanje med zaposlenim in stranko je bistveno socialno srečanje. Izziv za menedžment predstavljajo koordinirano prizadevanje za nagrajevanje in uveljavljanje praks in procedur, ki pospešujejo pričakovana vedenja. Sklep, da so zaposleni in stranke povezani z doživljanjem klime, se ujema s konceptualizacijo organizacij kot odprtih sistemov (Schneider in drugi 1993, 198–200).

7.2 Motivacija in zavzetost

Motivacija so procesi spodbujanja, ohranjanja in usmerjanja dejavnosti zaposlenih, da bi dosegli cilj.⁴⁶ Zaposlenemu motivacija pomaga uresničiti svoje cilje in cilje organizacije (Kompore in Vadnov 2008, 105; Kompore in Vadnov 2010, 105). Na motivacijo vplivajo individualne razlike, značilnosti dela in organizacijska praksa (Beznik 2011, 49–50; Lipičnik in Mežnar 1998, 162–163).

⁴⁶ Kompore in Vadnov 2008, 37; Kompore in Vadnov 2010, 37; Stražišar in drugi v Kompore in drugi 2001, 189.

Razlikujemo notranjo in zunanjo motivacijo.⁴⁷ Notranja motivacija izhaja iz notranjega zanimanja in potreb (Hribar 2009, 68); zaposleni so motivirani zaradi dejavnosti same (Kompore in Vadnov 2008, 95; Kompore in Vadnov 2010, 93) in jim delo predstavlja izziv (Berginc in Krč 2001, 32). Notranji motivacijski dejavniki so npr. želja po znanju, izkušnjah in osebnostni rasti (Beznik 2011, 51). Zunanje motivirane posameznike spodbuja doseganje zunanjih ciljev (Berginc in Krč 2001, 32). Najpogosteje uporabljena zunanja spodbuda za delo je plača (Musek 2005, 119). Notranja motivacija je pozitivna, zunanja pa pozitivna ali negativna (Hribar 2009, 68). Obstajata motivacija potiskanja in motivacija privlačnosti.⁴⁸ Motivacija potiskanja je zadovoljevanje motivov, ki nas silijo v delo, motivacija privlačnosti pa je zadovoljevanje motivov, zaradi katerih nas delo privlači (Kompore in Vadnov 2008, 94–95; Kompore in Vadnov 2010, 93). Dejavnike motivacije lahko razdelimo na finančne ter nefinančne (Lipičnik in Možina v Kompore in Vadnov 2010, 97). Plača je najpogosteje uporabljeni finančni dejavnik (Kompore in Vadnov 2010, 97). Nefinančni dejavniki so zanimivo in raznoliko delo, poznavanje ciljev dela, pohvale, ugodnosti, kritika, tekmovanje, sodelovanje, možnosti napredovanja, problemsko zastavljene naloge, delovne razmere, delovni čas, stalnost zaposlitve, klima, kakovost odnosov itd.⁴⁹

Razlikujemo vsebinske in procesne teorije motivacije. Vsebinske teorije zanima, kaj motivira in vpliva na spremembe vedenja. Gre za teorije Maslowa, Herzberga, Fromma, Downsa, Alderferja, McClellanda, Hackmana in Oldhama itd. Procesne teorije se ukvarjajo z načini motiviranja, spreminjanja, spodbujanja in vodenja vedenja. Razlagajo pojavljanje sprememb vedenja in poudarjajo dinamično naravo motivacije. To so teorija McGregoryja, Vrooma, Adamsova teorija pravičnosti, teorija pričakovanja, spodbujanja, okrepitev in postavljanja ciljev. Vsebinske teorije ne razlagajo vedenja skozi čas kot procesne teorije, ki jim ne uspe razložiti vzrokov vedenja.⁵⁰

Maslowova teorija potreb temelji na hierarhiji potreb. Višje potrebe se razvijejo, ko so zadovoljene nižje. Razlikuje med fiziološkimi potrebami, potrebo po varnosti, socialnimi potrebami (potrebe po socialni interakciji, pripadnosti, naklonjenosti, sprejetosti in ljubezni),

⁴⁷ Armstrong 2009, 318; Arnold in drugi 2010, 700, 703; Berginc in Krč 2001, 31–32; Hribar 2009, 68; Kompore in Vadnov 2008, 95; Kompore in Vadnov 2010, 93; Musek 2005, 119.

⁴⁸ Kompore in Vadnov 2008, 94–95; Kompore in Vadnov 2010, 93; Musek in Pečjak 1993, 57; Stražišar in drugi v Kompore in drugi 2001, 189–190.

⁴⁹ Povzeto po Beznik 2011, 51; Furnham in drugi v Kompore in Vadnov 2010, 97–99; Veber Rasiewicz 2008, 37.

⁵⁰ Povzeto po Beznik 2011, 51–52; Brejc 2004, 57–61; Ivanko 2006, 64; Thierry v Drenth in drugi 1998, 256; Treven v Kompore in Vadnov 2008, 96; Treven v Kompore in Vadnov 2010, 93.

potrebo po spoštovanju, kognitivnimi potrebami (potrebe po znanju, raziskovanju, spoznavanju, radovednosti, razumevanju sveta in pojavov), estetskimi potrebami (potrebe po doživljanju lepote, simetrije, reda) in potrebo po samouresničevanju.⁵¹ Fromm je predpostavljala, da ljudje delajo, ker bi radi nekaj imeli ali ker bi radi nekaj bili. Vodje lahko prvo skupino ljudi motivirajo z materialnimi, drugo pa z nematerialnimi sredstvi.⁵² Downs, predstavnik teorije izbire, je državne uradnike razdelil na plezalce, konzervativce, gorečneže, advokate in državnike. Zanje je najpomembnejši motivator želja po povečanju proračunskega deleža, ker le-to vodi k izboljšanju statusa (povzeto po Brejc 2004, 59–60; Lawton in Rose prav tam, 59). McClelland loči potrebo po dosežkih, potrebo po sodelovanju in potrebo po moči. Posameznik s potrebo po dosežkih želi opravljati dela, ki mu predstavljajo izziv. Znajde se v situacijah, kjer je odgovoren za rezultate, vendar je zanj pomembna povratna informacija. Posameznik s potrebo po sodelovanju teži k dobrim odnosom in se znajde v skupinskem delu. Pri posamezniku s potrebo po moči je izražena želja uveljavljanja vpliva nad drugimi (Ivanko 2006, 66). Hackman in Oldham poudarjata pomen dimenzij dela, poimenovanih različnost izkušenj, spretnosti in veščin, delovna identiteta, pomen dela, avtonomije in feedbacka. V modelu psiholoških okoliščin sta se ukvarjala z notranjo motivacijo in vprašanjem, kako lahko vodilni spremeni značilnosti dela, da bo motiviral in omogočil zadovoljstvo. Na motivacijo vplivajo doživljanje pomembnosti dela, odgovornosti in poznavanje rezultatov dela. Kadar je eden od elementov na nizkem nivoju, je motivacija majhna.⁵³

McGregory loči med teorijo X in teorijo Y. Teorija X predpostavlja, da so ljudje leni, neodgovorni, neambiciozni in delajo, če jih k temu prisilijo. Sklepanja teorije se nanašajo na človeka, kot ga obravnava teorija avtorske organizacije, po kateri se ljudi motivira z uporabo avtoritete, pravili, regulativami, grožnjami, nadzorom in kaznovanjem. Teorija se nanaša na zadovoljevanje osnovnih potreb in potreb po varnosti. Vodja meni, da mora ključne odločitve sprejemati sam. Teorija Y predpostavlja, da ljudje radi delajo, delajo z zadovoljstvom, v delu najdejo vir zadovoljstva, so odgovorni in ustvarjalni. Vodje so prepričani, da so vredni zaupanja in jih motivirajo izzivi in prevzemanje odgovornosti, so sposobni ustvarjalnih in inovativnih zamisli, se trudijo delati najbolje, zato z njimi sodelujejo in jih povprašajo po mnenju in povratnih informacijah. Vodenje je uspešnejše, če so potrebe zaposlenih usklajene s potrebami in cilji organizacije. Teorija Z predpostavlja, da človeka

⁵¹ Povzeto po Brejc 2004, 57–58; Hribar 2009, 67; Kompare in Vadnov 2010, 94; Lipičnik in Mežnar 1998, 164; Možina in drugi 1995, 28; Stražišar in drugi v Kompare in drugi 2001, 192–193; Veber Rasiewicz 2008, 30–31.

⁵² Hribar 2009, 67; Lipičnik in Mežnar 1998, 170–171; Veber Rasiewicz 2008, 33.

⁵³ Povzeto po Armstrong 2009, 318; Ivanko 2006, 74–75; Lipičnik in Mežnar 1998, 169.

motivirajo medčloveški odnosi in razum. Ljudje z ustreznimi vrednotami so delavni in vestni ter skušajo delo opravljati kakovostno in ustvarjalno.⁵⁴ Vroomova teorija pričakovanja temelji na predpostavki, da se je posameznik sposoben odločati, kaj hoče in je za doseganje svojih ciljev pripravljen spremeniti vedenje. Cilj mora biti uresničljiv, privlačen in v ustreznem razmerju z naporom. Na motivacijo vplivajo valenca, instrumentalnost in pričakovanje. Čim bolj si zaposleni nagrado želi, tem višja je motivacija in obratno. V organizaciji bi morali dajati zaposlenim nagrade, ki jih ocenjujejo kot pozitivne. Zaposleni morajo biti seznanjeni, kaj se od njih pričakuje in kako bodo nagrajeni. Pričakovanje ustreznega dela, nagrade in izpolnjevanja lastnih ciljev prispevajo k storilnosti.⁵⁵ Adamsova teorija pravičnosti poudarja pomen pravičnosti. Zaposleni primerjajo svoje vložke in prejeme z vložki in prejemi drugih. Če imajo plačo, ki je primerljiva s plačami drugih, bodo zadovoljni. Kadar čutijo nepravilnost, jo hočejo zmanjšati, kar storijo z izkrivljanjem resničnosti, izbiranjem druge osebe, s katero se primerjajo, povečevanjem ali zmanjševanjem vložkov itd. Če zaposleni meni, da je nepravilno nagrajen, se ne bo toliko trudil, če pa meni, da je nagrajen bolje od drugih, pa si bo bolj prizadeval pri delu. Organizacije morajo oblikovati tak sistem nagrajevanja, da bodo zaposleni prepričani, da so nagrajeni pošteno in pravično.⁵⁶

Za doseganje uspešnosti in učinkovitosti organizacije mora organizacija spodbujati zavzetost zaposlenih. V učinkovitem delovnem okolju upoštevajo, kaj zaposleni pridobijo v organizaciji, kaj lahko prispevajo z delom, čemu pripadajo in kako lahko rastejo (Moj mentor 2013c). Na zavzetost vplivajo delo samo, delovno okolje, vodenje, priložnosti za osebno rast in priložnosti za prispevanje (Armstrong 2009, 339–343). Zavzeti zaposleni so zainteresirani za delo in pripravljeni vložiti dodatni napor (prav tam, 337–338). Pogoj za zavzete zaposlene so zavzeti vodje (Moj mentor 2013c). Vodje morajo uporabljati celoviti, sistematični in dolgoročni pristop (Gallup v Moj mentor 2013a). Pohvala in priznanje sta pomembna elementa motiviranosti in zavzetosti zaposlenih (Moj mentor 2013č).

⁵⁴ Povzeto po Arnold in drugi 2010, 714; Hribar 2009, 67; Ivanko 2006, 73–74; Kompare in Vadnov 2008, 97; Kompare in Vadnov 2010, 95; Lipičnik in Možina v Veber Rasiewicz 2008, 29; Možina v Veber Rasiewicz 2008, 29; Veber Rasiewicz 2008, 29.

⁵⁵ Brejc 2004, 61; Ivanko 2006, 69–70; Kompare in Vadnov 2008, 98; Kompare in Vadnov 2010, 96–97; Lipičnik in Mežnar, 1998, 167–168; Treven v Kompare in Vadnov 2008, 98; Treven v Kompare in Vadnov 2010, 96.

⁵⁶ Povzeto po Brejc 2004, 61–62; Ivanko 2006, 72; Lipičnik in Mežnar 1998, 175.

7.3 Inovativnost in iniciativnost

Uspešnim in učinkovitim organizacijam inovativnost omogoča trajno uspešnost in učinkovitost. Takšne organizacije potrebujejo inovativno vodstvo in vodenje z značilnostmi ustvarjalnega dela (Ivanko 2006, 129). Ustvarjalno delo se nanaša na oblikovanje novih uporabnih idej ali proizvodov, inovacije pa predstavljajo njihovo udejanjanje oziroma proces, v katerem nastane nova rešitev problema z uporabno idejo (Berginc v Berginc in Krč 2001, 5). Značilnosti ustvarjalnih dosežkov sta originalnost in uporabnost (Jaušovec in Kompore v Kompore in drugi 2001, 153). Metode in tehnike dela, ki spodbujajo kreativnost in odgovornost ter prispevajo k skupnim ciljem, so mehanizmi, preko katerih lahko zaposleni dosegajo boljše rezultate (Žurga v Ferfila in drugi 2002, 95). Na razvoj ustvarjalnosti imajo negativen vpliv rutine in regulacije (Ekvall v Arvidsson in drugi 2006, 120–121).

Organizacijska klima je lahko dejavnik spodbujanja sprememb in inovacij (Arvidsson in drugi 2006, 120). Pozitivna klima spodbuja inovacijski proces in implementacijo idej (Ekvall prav tam, 120). Rezultati raziskave Abbeya in Dicksona so pokazali, da sta z organizacijsko inovativnostjo povezani dimenziji prevzemanje tveganja in poudarjanje uspešnosti v sistemu nagrajevanja (Sušanj 2005, 28). Za inovativno klimo so značilne odprtost, izmenjava informacij (Saleh in Wang v Arvidsson in drugi 2006, 120), poštenost in zaupanje. Zaupanje je bistveno za ustvarjanje klime, v katerih posameznikov ni strah izzivati statusa quo, čeprav lahko poskusi vodijo v neuspeh (Reason v Arvidsson in drugi 2006, 120). Oblikovanje in uresničevanje inovativne organizacije pospešuje vodenje, ki pospešuje razvoj inovacij. Zanj so značilni orientiranost k tržnim potrebam, občutek pripadnosti, ugodna klima, manjše organizacijske enote, manjše število vodstvenih nivojev, hitro neovirano notranje komuniciranje, sočasno spremljanje razvojnih nalog in interaktivno učenje od stikov s strankami in dobavitelji. Vodje, ki ne podpirajo razvoja inovacij v organizaciji, delo omejujejo na dnevne vsebine, imajo nestrpen odnos do inovatorjev, so usmerjeni na kratkoročni uspeh organizacije in spodbujajo birokratske odnose (Ivanko 2006, 129). Na stopnjo inovativnosti zaposlenih vplivata kultura in klima (Mihalič 2007, 18). V inovativnih organizacijah najdejo dovolj rešitev za izzive. Zaposleni uresničujejo potrebo po razvoju. Pri delu se srečujejo z novimi situacijami in iščejo nove načine za spoprijemanje z izzivi (Moj mentor 2013b). Pogoj za inovativnost je prizadevanje za zadovoljstvo zaposlenih (Anželj 2001, 13). Želja zaposlenega po inovativnosti je povezana s potrebo po samouresničevanju in zadovoljevanjem potreb in ambicij (Berginc in Krč 2001, 149). Izboljšave nastajajo s

pomočjo kadrov in jih lahko predlaga vsak zaposleni s sposobnostjo invencije, določeno stopnjo znanja in zanimanja (Možina 1975, 275–276).

Pomembno je, da organizacije, ki podpirajo procese inovacij, poudarjajo iniciativnost. V organizaciji z nizko stopnjo iniciativnosti lahko uvedba inovacij negativno vpliva na delovno izvedbo. Inovativnost je pogosto sankcionirana s strani menedžerjev. Možno pa je tudi, da zaposleni zaznavajo inovacije kot grožnje. Iniciativnost se kratkoročno vmešava v rutine, dolgoročno pa vodi k novim idejam, lažji produkciji in procesom storitev, boljši implementaciji inovacij in boljši delovni izvedbi (Baer in Frese 2003, 49).

7.4 Vodenje

Ločimo proces vodenja v smislu menedžmenta in leadershipa. Poudarek je v prvem primeru na doseganju organizacijskih ciljev, v drugem pa na vplivanju na ljudi, da bi dosegli cilje, pri čemer ni nujno, da gre za cilje organizacije (Anželj 2001, 51). Vodenje je del menedžmenta⁵⁷ ter se nanaša na ljudi (Anželj 2001, 50). Opredeli se kot sposobnost vodje, da vpliva na zaposlene, jih motivira in usmerja k doseganju ciljev,⁵⁸ ali pa kot proces, v katerem vodja vpliva na ljudi in jih usmerja k ciljem. Vodenje vpliva na zadovoljstvo pri delu (Kompare in Vadnov 2008, 12; Kompare in Vadnov 2010, 123).

Vodja je oseba, ki najbolj vpliva na aktivnost skupine in ustvarja pogoje, ki olajšujejo doseganje ciljev (Kompare in Vadnov 2008, 123; Kompare in Vadnov 2010, 123). Neformalni vodja je oseba, ki jo zaposleni cenijo in ji priznavajo vodstvene sposobnosti, vendar njegova vloga ni formalno priznana, formalni vodja pa je v nasprotju s tem formalno določen in mu je priznana podpora formalnih institucionalnih dejavnikov (Sruk 1995, 360–361). Ključna naloga vodij je odločanje (Petričević 2010, 39, 50). Namen vodenja je oblikovati vedenje posameznika in skupine pri doseganju delovnih in organizacijskih ciljev. Uspešnost vodenja se mora presojati glede na dosežene cilje organizacije, usmerjanje zaposlenih do ciljev in v reševanje težav v prihodnosti, zadovoljstvo in dobro počutje zaposlenih (Anželj 2001, 50–52). Vodenje zahteva primerno motiviranje, komuniciranje in delegiranje (Petričević 2010, 50).

⁵⁷ Biloslavo 2008, 37; Kompare in Vadnov 2008, 123; Tavčar 2000, 78.

⁵⁸ Anželj 2001, 50; Beznik 2011, 31; Ivanko 2006, 84; Kompare in Vadnov 2008, 123; Petričević 2010, 35.

Vodje uporabljajo različne vrste moči. Legitimno moč imajo zaradi položaja v strukturi organizacijske hierarhije in pooblastil. Moč nagrajevanja je osnovana na zaznavanju zaposlenih, da vodja razpolaga z nagradami, če se bodo vedli na določen način. Moč pritiska je moč vodje, ki izvira iz strahu pred možnostjo kaznovanja. Referenčna moč temelji na identifikaciji zaposlenih z vodjo. Vodja, ki ima referenčno moč, zaradi svojih lastnosti postane vzor zaposlenim. Zaposleni imajo do njega pozitiven odnos, ga spoštujejo in cenijo. Ekspertna moč izvira iz zaznavanja zaposlenih, da ima vodja posebno strokovno znanje ali sposobnosti. Tako kot referenčna moč temelji na zaupanju in identifikaciji. Dolgoročno je najbolj učinkovito upravljanje referenčne in strokovne moči.⁵⁹

Načini vodenja so vodenje z izjemami, s pravili odločanja, z motiviranjem, s soudeležbo, z delegiranjem in s cilji. Vodenje z izjemami je zasnovano tako, da se vodje ukvarjajo z odstopanji. Druge naloge morajo prenesti na zaposlene, določiti področje delovanja, pravila komunikacije itd. Vodenje s pravili odločanja sloni na tem, da vodja predpiše pravila za odločanje zaposlenih. Vodenje z motiviranjem temelji na želji po samouresničevanju, zato bodo zaposleni dejavnejši, ko imajo možnosti za razvoj ter zanimivo delo z veliko samostojnosti. Med zaposlenimi in vodjem se oblikuje odnos partnerstva. Pri vodenju s participacijo zaposleni sodelujejo pri odločitvah in opredeljevanju ciljev. Zaposleni so zavzeti za izpolnjevanje nalog. Tudi pri tem načinu vodenja se predpostavlja odnos partnerstva. Pri vodenju z delegiranjem vodja prenese odgovornost za delovna področja na zaposlene. Vodenje s cilji je osnovano na določanju ciljev organizacije in usmerjanju zaposlenih k njihovem doseganju.⁶⁰

Ločimo več vzorcev vedenja pri delu z ljudmi. Vodja z birokratskim slogom je zadržan, natančen, vljuden in je vzor zaposlenim. Od zaposlenih zahteva spoštovanje predpisov in postopkov. Pri razvijalskem slogu vodja pri zaposlenih razvija samostojnost, jih spodbuja in ohranja dobro komunikacijo. Med vodjem in zaposlenimi vlada zaupanje. Vodja z avtokratskim slogom je oblasten, usmerjen k nalogam in odloča sam. Vodja z izvrševalskim slogom je usmerjen tako k ljudem kot k nalogam. Pri odločanju uporablja skupinsko delo in spodbuja zaposlene. Vodja z dezerterskim slogom upošteva predpise in zagotavlja minimalne

⁵⁹ Povzeto po Beznik 2011, 34–35; Kompare in Vadnov 2008, 123; Kompare in Vadnov 2010, 124; Nastran Ule 2000, 306–309, 363; Rus 2011, 295; Vec v Kompare in drugi 2001, 349–350.

⁶⁰ Povzeto po Anželj 2001, 53–54; Beznik 2011, 37; Možina v Petričević 2010, 40; Lipičnik in Mežnar 1998, 409.

rezultate, vendar si ne prizadeva za večjo uspešnost. Je neustvarjalen in ovira ustvarjalnost zaposlenih (Lipičnik in Možina v Kompore in Vadnov 2008, 126–127).

Vodje lahko uporabljajo različne modele vodenja, in sicer modele osebnih značilnosti vodij, vedenjske in situacijske modele. Med vedenjske modele prištevamo teorije x, y in z, študije na univerzah Michigan in Ohio, med situacijske Fiedlerjev kontingenčni model, Herseyev in Blanchardov model, Vroomov in Yettonov normativni ali participativni model vodenja in Housejev model poti in ciljev (Beznik 2011, 38–48; Ivanko 2006, 142–167).

Raziskave so bile sprva osredotočene na proučevanje osebnostnih značilnosti vodij (Ivanko 2006, 142). Ti modeli temeljijo na predpostavki, da imajo vodje značilnosti, ki omogočajo učinkovito in uspešno vodenje (Kompore in Vadnov 2010, 125) in so podedovane (Beznik 2011, 38).

Po drugi svetovni vojni so se pričeli osredotočati na vodenje (Kompore in Vadnov 2010, 125), ki se ga vodja lahko nauči (Beznik 2011, 40; Ivanko 2006, 143) in od katerega je odvisna učinkovitost vodenja. Prve razlage pojasnjujejo avtorski, demokratični in liberalni stil vodenja, ki se ujemajo s teorijo x, teorijo y in teorijo z. Za uspešne vodje je značilno, da uporabljajo vse tri načine ob upoštevanju situacije, lastnosti nalog in skupine (Kompore in Vadnov 2008, 125–126). Raziskovalci univerz Michigan in Ohio so opisali usmerjenost k delovnim nalogam in rezultatom in usmerjenost k ljudem in medosebnim odnosom. Vodja, usmerjen k nalogam, se ukvarja z načrtovanjem, organiziranjem, usmerjanjem dela in doseganjem ciljev. Vodja, usmerjen k zaposlenim, poudarja medosebne odnose, odprto komuniciranje, zaupanje, sprejemanje razlik med zaposlenimi in upošteva njihove potrebe. Avtorsko vodenje je usmerjeno k delovnim nalogam, demokratično pa k ljudem (Everard in Morris prav tam, 125–126). Prvi način vodenja poudarja načrtovanje, organiziranje, kontroliranje in usklajevanje dela (Ivanko 2006, 144). Vodja določa naloge, postavlja standarde, informira o zahtevah, delo načrtuje skupaj z zaposlenimi in zaposlene spodbuja k ravnanju po postopkih (Možina in drugi prav tam, 144). Drugi način vodenja poudarja položaj zaposlenih, delovne pogoje in sodelovanje. Vodje redko uporabljajo legitimno moč in moč prisile. Ta način vodenja omogoča zaposlenim uveljavljanje koristi in jih spodbuja k produktivnemu delu (Ivanko 2006, 144). Vodje pohvalijo zaposlene ob dobro opravljenem delu, jim pomagajo pri osebnih težavah, so prijazni, dostopni in ustvarjajo ugodno vzdušje (Možina in drugi prav tam, 144). Zaposleni so se pri vodjih, ki so pretirano skrbeli za naloge,

pritoževali in bili manj zadovoljni. Uspešnejši so vodje, ki upoštevajo oba sloga vodenja (Ivanko 2006, 144).

Glede na situacijske modele na vedenje vodij vplivajo situacije (Beznik 2011, 42). Situacijski dejavniki so npr. značilnosti zaposlenih, narava delovnih nalog in značilnosti vodij (Kompore in Vadnov 2008, 127; Kompore in Vadnov 2010, 127). Ti dejavniki vplivajo na uspešnost vodenja, hkrati pa uspešnost vodenja vpliva na njih (Beznik 2011, 43). Fiedlerjev kontingenčni model pojmuje način vodenja kot osebno značilnost vodje, ki jo je težko spreminjati. Vodja uporablja način vodenja, ki je usmerjen k ljudem in odnosom ali k rezultatom dela in ciljem (Fiedler v Ivanko 2006, 148). Način vodenja določajo odnosi med vodjem in člani, strukturiranost nalog in moč položaja vodje (Možina in drugi v Ivanko 2006, 149). Določeno vedenje je najučinkovitejše, če ga vodja uporabi v pravi situaciji in doseže skladnost med situacijo in načinom vodenja. Vodje, ki so usmerjeni k odnosom, menijo, da so dobri odnosi pogoj za uspešno vodenje in pri zaposlenih cenijo iskrenost, odkritost in prijaznost. Najbolj so uspešni, ko je delo zapleteno, ko je položajna moč velika in ko skupina ne sprejema vodje. Vodje, ki so usmerjeni k rezultatom, pa menijo, da so pogoj za uspešno vodenje dobro opravljeno delo, in pri zaposlenih cenijo pridnost, ubogljivost in natančnost. Takšni vodje so najbolj uspešni v situacijah, ko je odnos vodje s skupino dober, sestavljenost del visoka in položajna moč velika (Ivanko 2006, 148–150). Herseyev in Blanchardov model poudarja sposobnost prilagajanja vodenja situacijam glede na stopnjo zrelosti zaposlenih. Z njihovo zrelostjo postaja poudarjanje delovnih nalog manj pomembno, pomembnejši postaneta usmerjenost v odnose in manj vodenja (prav tam, 151–152). Vodja uporabi direktivni način vodenja pri novih zaposlenih, ki niso sposobni samostojno opravljati nalog. Mentorski način vodenja je primeren pri motiviranih, vendar neusposobljenih zaposlenih. Značilna je dvosmerna komunikacija, pojasnjevanje odločitev vodij in poslušanje mnenj zaposlenih. Značilnost participativnega vodenja je, da vodja in zaposleni odločata skupaj (Kompore in Vadnov 2010, 127). Primeren je, ko so zaposleni dovolj samostojni. Vodja posluša zaposlene, z njimi sodeluje pri odločanju, jim pomaga pri uporabljanju sposobnosti in znanja (Ivanko 2006, 152). Vodja uporabi delegativni način vodenja, ko so zaposleni usposobljeni, motivirani in samostojni. Odgovornost za sprejemanje odločitev in reševanje problemov delegira na zaposlene (Kompore in Vadnov 2010, 127). Zaposleni odločajo o tem, kako, kje in kdaj bodo opravili naloge (Ivanko 2006, 152). Vrsta situacije določa samostojnost, motivacijo in znanje zaposlenih (Beznik 2011, 46). Vroomov in Yettonov participativni normativni model poudarja pomen situacije. Vodje morajo pred prilagoditvijo

vodenja oceniti situacijo. Pravila določajo sodelovanje pri odločanju v različnih situacijah. Vodja prilagaja vedenje strukturi skupine (Ivanko 2006, 158– 159). Model se nanaša na načine vodenja, ki so učinkoviti v različnih situacijah. Predpostavka je, da participacija zaposlenih poveča sprejemljivost vodenja. Na kakovost vodenja vplivajo kakovost in sprejemljivost odločitve pri zaposlenih, čas in prizadevanje za razvoj sodelavcev (Beznik 2011, 44). Vodja izbira med avtokratskima, posvetovalnima načinoma odločanja in skupinskim načinom odločanja (prav tam, 44; Ivanko 2006, 158). Housejev model poti in cilja razlaga, na kakšen način vedenje vodij vpliva na zadovoljstvo in učinkovitost zaposlenih. Vodje pomagajo zaposlenim dosegati delovne cilje s pojasnjevanjem načinov za njihovo doseganje, z odstranjevanjem ovir in povečevanjem zadovoljstva pri delu. Način vodenja izberejo glede na situacijo in potrebe zaposlenih. Sestavine vodenja so lastnosti zaposlenih, značilnosti dela, načini vodenja in uspešnost vodje (Beznik 2011, 47).

7.5 Pripadnost organizaciji

Pripadnost organizaciji je moč identifikacije posameznika z organizacijo in vključenost vanjo (Arnold in drugi 2010, 706). Je občutek zaposlenega, da pripada organizaciji. Prepozna se po tem, da želi pomagati sodelavcem, da podpira vodjo, ravna v skladu z delovno etiko in profesionalnostjo, se zavzema za kolektivno dobro, ob izzivih in krizah ne zapusti organizacije, v čast mu je opravljati svoje delo, širi dobro ime o organizaciji itd. (Mihalič 2008, 7, 121). Pokaže se z zavezanostjo in vključenostjo v organizacijo, nastane pa kot posledica poistovetenja ciljev posameznika s cilji organizacije ter z željo prispevati k uspehu organizacije (Svetic 2010, 9).

Obstajata dve šoli razmišljanja o pripadnosti. Prva je šola nadzora, ki jo predstavlja Walton, druga pa japonska šola odličnosti, ki jo predstavljajo Ouchi, Pascale, Peters in Waterman. Walton se zavzema za uvajanje strategije pripadnosti. Pravi, da se zaposleni odzivajo najboljše in najbolj ustvarjalno, ko se organizacija premakne proč od tradicionalnega nadzora. Zaposlenim morajo biti dana odgovornost, spodbuda in pomoč pri doseganju zadovoljstva pri delu. Cilj bi moral biti razviti stanje vzajemnosti med menedžmentom in zaposlenimi. V 70-ih so Ouchi, Pascale in Athos razlagali, da je najboljši način motiviranja zavezanost vrednotam organizacije, kar je možno zagotoviti z vodenjem, vključevanjem in kakovostjo. V 80-ih sta

Peters in Waterman skozi odličnost poudarjala zaupanje, navduševanje, razvijanje kakovosti itd. (Armstrong 2009, 345–347).

Cilj organizacij mora biti doseganje pripadnosti preko skrbi za zadovoljstvo zaposlenih. Le zadovoljni zaposleni je lahko pripaden, vsak zadovoljni zaposleni pa ni nujno pripaden. Delodajalci lahko od pripadnih zaposlenih pričakujejo dolgoročno sodelovanje, zanesljivost, varovanje poslovnih skrivnosti, zagovarjanje kolektivnih interesov itd. Zaposlenih ne smejo neposredno spodbujati k pripadnosti. Največ lahko naredijo z zgledom pripadnosti. Pripadnost je posredno povezana z demokratično komunikacijo, participacijo, delovnimi pogoji, nagrajevanjem itd. (Mihalič 2008, 6–8) in je večja v ustrezni kulturi in klimi (Mihalič 2007, 100).

7.6 Organiziranost

V organizacijah obstajata formalna in neformalna organizacijska struktura (Pusić v Brejc 2004, 94). Organizacijska struktura je sistem odnosov med sestavinami organizacije, načrt organizacije, ki omogoča delovanje in upravljanje, in realizacija strategije, ki naj bi zagotovila učinkovito uporabo sredstev (Kavčič 2005, 19; Kavčič, 2006, 24). Odvisna je od vrste nalog in okolja organizacije (Možina 1975, 370). Učinkovite organizacije imajo zelo izdelan sistem pravil v stabilnem okolju, v nestabilnih razmerah z visoko stopnjo negotovosti pa je bolj učinkovita organizacija z nizko formalizacijo (prav tam, 372). Če so za organizacijsko strukturo značilne jasne definicije vlog, so organizacijski procesi funkcionalnejši (Rus 2011, 293).

Organizacije lahko uporabljajo tradicionalne ali horizontalne strukture (Daft v Verle in Markič 2010, 133). Na vrsto strukture organiziranosti in število hierarhičnih ravni vplivajo število postopkov, slog vodenja (Cole prav tam, 134), velikost in okolje organizacije, uporaba tehnologije, vrste strategije in način rasti organizacije (Cole in drugi prav tam, 134). Čeprav imajo velike organizacije številne prednosti in zaposlenim iz vodstva omogočajo občutek zadovoljstva, se srečujejo z zamudami pri odločanju, problemi osebnega nezadovoljstva pri večini zaposlenih in problemi birokratskega delovanja. Zaposleni v majhnih skupinah so bolj zadovoljni kot v velikih, manjše skupine imajo manjšo odsotnost in fluktuacijo zaposlenih (Anderson in drugi v Gilmer 1969, 33).

Slovenske občine so organizirane po istem modelu, kajti njihova organiziranost je določena z zakoni (Haček in drugi 2008, 38). Občinske uprave vključujejo oddelke, službe, urade in podobno (prav tam, 55). V njih obstajajo enaki nazivi oddelkov in delovnih mest (prav tam, 38). Sistemizacijo delovnih mest določajo predstojniki, izhodišča pa vlada (Brejc 2004, 38). Pri določanju strukture v občinskih upravah je treba težiti k samostojnim in majhnim organizacijskim enotam, oblikovanju projektnih skupin, zmanjševanju posvetovalnih in koordinacijskih organov, jasni odgovornosti in majhnemu številu in obsegu štabnih funkcij (Haček in drugi 2008, 40–41).

7.7 Strokovna usposobljenost in učenje

Učeče se organizacije imajo razvite sisteme in procese za spodbujanje učenja. Omogočajo prehajanje znanja in deljenje znanja med zaposlenimi, da organizacija lažje dosega cilje (Arnold in drugi 2010, 704). Učinkovite in uspešne organizacije razvijajo svoje sposobnosti in znanja, da bi še povečale učinkovitost in uspešnost. Občinske uprave si morajo prizadevati za učinkovitost in uspešnost zadovoljevanja potreb uporabnikov. Pri tem morajo spoštovati znanje, sposobnosti in spretnosti javnih uslužbencev in jih motivirati pri pridobivanju novih (Haček in drugi 2008, 42). Organizacija mora obvladati hitro uveljavljanje znanj, vrednot in strokovnosti, ki vodijo k rezultatom in ciljem. Učenje je sestavni del delovnih procesov (Možina 2002, 209) in je potrebno zaradi sprememb v okolju, izboljševanja izvajanja nalog in uvajanja novincev (prav tam, 219). Vsebine učenja so pogojene z dejavnostjo organizacije (prav tam, 209).

Proces učenja poteka skozi celotno delovno dobo (Možina 2002, 209). V ožjem smislu zajema pridobivanje nove dejavnosti (prav tam, 212), v širšem smislu pa tudi ohranjanje in obnavljanje dejavnosti (prav tam, 212; Musek in Pečjak 1993, 97). Učenje je sprememba vedenja, ki nastane kot posledica izkušnje (Musek 2005, 87; Možina 2002, 210) pod vplivom interakcije z okoljem (Možina 1975, 65; Možina 2002, 210, 215). Rezultati učenja so znanje, navade in spretnosti (Musek in Pečjak 1993, 107).

Učenje je širši pojem od izobraževanja in je bolj odvisno od posameznikovih potreb in aktivnosti, medtem ko je izobraževanje kot načrtovani dolgotrajni organizirani proces, v katerem se posameznik uči in sprejema informacije, odvisno od potreb in vrednot družbe

(Možina 2002, 215). Usposabljanje je pojem, ki je podrejen izobraževanju (prav tam, 217) in se nanaša na proces razvijanja sposobnosti posameznikov (Brejc 2004, 66). Gre za načrtno in sistematično spremembo vedenja, do katere pride na podlagi načrtnega in organiziranega učenja. V organizaciji je zaključna stopnja procesa izobraževanja za delo. Z njim organizacije omogočajo zaposlenim razviti znanja, sposobnosti in navade, ki jih potrebujejo za opravljanje konkretnega dela. Zajema različne oblike in procese izobraževanja in dejavnosti, kot so pripravništvo, uvajanje, dopolnilno usposabljanje, priučitev in preusposabljanje (Možina 2002, 216–217). Strokovnost je eno izmed načel sistema javnih uslužbencev. Javni uslužbenci izvršujejo naloge strokovno, vestno in pravočasno, se ravnavajo po pravilih stroke, se usposabljujejo in izpopolnjujejo (ZJU-UPB3 2007, 9. čl.). Za svojo strokovno rast so odgovorni tako sami kot njihov delodajalec (Brejc 2004, 69, 71).

Uspeh učenja je pri posamezniku odvisen od fizičnih, fizioloških, socialnih in psiholoških dejavnikov (Musek in Pečjak 1993, 108; Možina 2002, 212–213). O zunanji motivaciji za učenje govorimo, kadar se človek uči iz drugotnih razlogov, o notranji pa, kadar se uči zaradi interesov (Musek in Pečjak 1993, 108). Učenje je lahko namerno ali nenamerno in enostavno ali zahtevno (Možina 2002, 209–210). Enostavna oblika učenja je pogojevanje, razvojno najvišja oblika pa učenje z razumevanjem in vpogledom (Musek in Pečjak 1993, 97). Na organizacijski ravni je enostavno učenje povezano z uvajanjem novih proizvodov, procesov in tehnologij, zahtevno pa s spreminjanjem norm, vrednot, kulture ipd. (Možina 2002, 209). Metode učenja so lahko pasivne ali aktivne. Pasivne metode se uporabljajo, kadar je posameznikom snov neznan, aktivne pa takrat, ko snov že poznajo (prav tam, 225–227).

Učenje na ravni organizacije je več kot vsota individualnega učenja. Učni procesi na ravni organizacije obsegajo tako učne procese na ravni posameznikov kot na ravni skupin. Učijo se posamezniki, vendar je učenje odvisno od razmer. Učenje na ravni organizacije poteka skozi sistematično podporo učenju posameznikov, nekatere oblike so formalizirane in vključene v sistem organiziranega učenja. Organizirano učenje je nenehni dolgoročni proces razvijanja in prenosa znanj, katera prispevajo k trajnim spremembam vedenja zaposlenih z namenom izboljšanja sposobnosti za opravljanje nalog. Je temelj za načrtovanje učenja in se lahko izvaja na različnih ravneh. V organizaciji je predvideno z nalogami, organizacijsko strukturo in potrebami organizacije. Podpira se lahko s sistemskim pristopom, timskim delom, usmerjenostjo v prihodnost in usmerjenostjo v cilje. S spremembami se pojavljajo nove

potrebe po organiziranem učenju, s čimer postane učenje v organizaciji stalni proces (Možina 2002, 221–223).

7.8 Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev

Poslanstvo organizacije povezuje zaposlene in daje temelje za organizacijsko kulturo (Kovač v Ferfila in drugi 2002, 218). Gre za opredelitev namena organizacije, temeljnih prepričanj, vrednot, filozofije, področij delovanja itd.⁶¹ in se nanaša na dejavnost organizacije, programe, izdelke, storitve in usmeritve za doseganje poslanstva (Tavčar 2000, 78). Odseva cilje organizacije in organizacijsko kulturo (Kavčič 2005, 34; Kavčič 2006, 44).

Vsaka organizacija mora izdelati vizijo kot zasnovo želene prihodnosti. Z njo vodstvo motivira zaposlene, krepi povezanost in sodelovanje pri izgradnji prihodnosti. Pri tem je v oporo poslanstvo, ki zajema dolgoročno vizijo (Možina 2002, 223). Vizija je kažipot, ki usmerja organizacijo in zaposlene in jim sporoča, če so na pravi poti (Musek Lešnik 2003, 33). Vključuje razloge za obstoj organizacije, vrednote (Tavčar 2000, 78) in dolgoročno videnje o tem, kakšna želi biti.⁶² Sestavljena je iz opisov značilnosti in usmeritev organizacije ter je rezultanta interesov udeležencev (Tavčar 2000, 78). Ujemati se mora z osebnimi pričakovanji zaposlenih, saj v nasprotnem primeru ne delujejo v smeri skupnih ciljev in pogosto zapustijo organizacijo (Svetic 2010, 8). Organizacija in zaposleni se z njo lažje poistovetijo, če prihaja iz notranjosti organizacije (Musek Lešnik 2003, 53). Na njej temeljita politika in kultura organizacije (Belak 1998, 52). Z njo morajo biti usklajene strategije vodenja (Moj mentor 2013a).

Poslanstvo in vizija sta najbolj učinkoviti, če se krepita. Poslanstvo opredeljuje namen organizacije, člane, vodstvo, vlogo v skupnosti, tehnologijo in metode, vizija pa je večdimenzionalna podoba zaželene prihodnosti. Medtem ko poslanstvo razumemo kot orodje, ki postavi meje in pove, kaj je za organizacijo sprejemljivo, je namen vizije navdih in motiviranje. Razumevanje poslanstva in vizija sta pogoja za prepoznavanje strateških dejavnikov, ki vplivajo na razvoj organizacij (Musek Lešnik 2003, 55).

⁶¹ Povzeto po Anželj 2001, 181; Kavčič, 2005, 34, Kavčič 2006, 44; Kovač v Ferfila in drugi 2002, 218; Musek Lešnik 2003, 33.

⁶² Musek Lešnik 2003, 53; Kovač v Ferfila in drugi 2002, 218; Tavčar 2000, 78.

Za organizacije je pomembna usmerjenost v želena stanja (Anželj 2001, 181; Možina 2002, 223). Transformacija vizije v cilje mora biti izpeljana na način, ki omogoča doseganje skladnosti med cilji zaposlenih in cilji organizacije. Organizacije morajo imeti opredeljene tako cilje kot dejavnosti, ki vodijo do njih. Cilji morajo biti merljivi, realni, njihovo število mora biti omejeno in obvladljivo (Možina 2002, 223). Biti morajo časovno natančno opredeljeni, osredotočeni na posamezno dejavnost, določati morajo odgovornosti posameznikov (Musek Lešnik 2003, 56) in jih motivirati (Možina 2002, 223). Učinkoviti cilji temeljijo na opredeljenem poslanstvu in viziji. Organizacija z jasnimi vrednotami, poslanstvom in vizijo dobi orodje za razvijanje strategij za uresničevanje ciljev (Musek Lešnik 2003, 55–56). Cilji organizacije in zaposlenih so si včasih v navzkrižju (Gilmer 1969, 86), pri tem pa je od vodenja odvisno, če so nasprotja izvor rasti (Svetic 2010, 7–8).

7.9 Notranji odnosi

Znotraj organizacije obstajajo medosebni odnosi, in sicer odnosi osebe do sebe, odnosi med osebama, med osebo in skupino, med skupinama (Ivančič 2007, 475), in odnosi med osebo in objektom (Gilmer 1969, 12). Po Deutschu (v Rus 2011, 320) so za medosebne odnose značilne dimenzije, ki se nanašajo na usmerjenost k nalogam ali socialno-emocionalno usmerjenost, razmerje med sodelovanjem in tekmovanjem, formalno ali neformalno usmerjenost in distribucijo moči.

Na razvoj teorije o medčloveških odnosih so vplivale študije v tovarni Hawthorne. Ugotoviti so želeli učinek delovnih pogojev (npr. intenzivnosti razsvetljave) na produktivnost delavcev. Mayo je ugotovil, da je bil najpomembnejši dejavnik kakovost odnosov med vodstvom in zaposlenimi. Dotlej so namenjali veliko pozornosti vidiku delovnih pogojev, zanemarili pa so manjšo delovno skupino in večjo pozornost zaposlenim. Izkazal se je pomen socialnih okoliščin, kot so stil vodenja, timsko delo, občutek pomembnosti, zadovoljstva pri delu, komunikacije in motivacije. Po objavi študij se je pozornost pričela namenjati vprašanju vodenja in medsebojnih odnosov.⁶³

Usmerjenost v medsebojne odnose je bolj osebna lastnost vodje (Haček in drugi 2008, 40). Menedžersko odličnost je možno doseči v organizacijah, kjer se zaposleni razumejo,

⁶³ Povzeto po Brejc 2004, 56; Gilmer 1969, 17–19; Svetlik in Zupan 2009, 39.

spoštujejo, sodelujejo, si zaupajo in med njimi vladajo prijateljski odnosi (Adizes 1996, 269). Medosebni odnosi morajo vsebovati ustrezno razmerje med sodelovanjem in tekmovanjem in ustrezno stopnjo zaupanja. Pomembno je, da obstajajo kakovostni odnosi med vodji in zaposlenimi in med zaposlenimi ter da se spori rešujejo sproti in konstruktivno. Odnosi morajo temeljiti na profesionalnosti in etičnosti. Notranji odnosi so lahko opisani z razmerjem med formalnim in neformalnim druženjem. Za vsako organizacijo je značilna različna stopnja intenzivnosti podpore in homogenosti skupin in timov (Mihalič 2007, 36–37). Zaposleni na višjih ravneh razpolagajo z večjim obsegom moči in imajo več sredstev in kompetenc, ki omogočajo večji vpliv (Rus 2011, 294–295).

7.10 Nagrajevanje

Zaposleni prejmejo nagrade, kadar dobro opravljajo svoje delo (Anželj 2001, 181). Z nagradami menedžment poskuša doseči želeno vedenje pri zaposlenih in jih spodbujati k učinkovitemu in usklajenemu delovanju. V osnovi v ozadju ostaja načelo nagrad in kazni (Svetic 2010, 8). V organizaciji se dimenzija nagrajevanja nanaša na stopnjo, do katere so kriteriji za nagrajevanje opredeljeni in transparentni, na intenzivnost nagrajevanja za dobro opravljeno delo, poznavanje pogojev za prejem nagrad, vzpostavljenost sistema nagrajevanja, razmerje med nagrajevanjem in kaznovanjem, stopnjo strahu pred sankcijami, intenzivnost kazni za slabo opravljeno delo, prizadevanje za doseganje odličnosti organizacije, stopnja spodbujanja in navduševanja zaposlenih, kakovost sistema nagrajevanja in prisotnost denarnega in nedenarnega nagrajevanja (Mihalič 2007, 37–38).

Nagrade so denarne ali nedenarne.⁶⁴ Denarne nagrade so npr. dohodek, blagovne nagrade, denarno vrednotenje inovacij, povrnitev potnih stroškov (Anželj 2001, 97–98). Plačilo temelji na standardih in predstavlja merilo nagrajevanja v številnih dejavnostih. Denar ima simbolično vlogo za večino ljudi, je glavni vir statusa in zadovoljitve osebnih potreb in prvenstveni razlog, zakaj ljudje delajo (Brejc 2004, 56). Nedenarne nagrade so npr. napredovanje, upoštevanje iniciative zaposlenih za izboljševanje delovnih razmer, ustvarjanje razmer za izkoristek ustvarjalnosti, ustvarjanje in vzdrževanje čim boljših razmer za delo, skrb za zdravstveno varstvo, informiranje o rezultatih, spoštovanje in sodelovanje, pohvale, priznanja, možnost odločanja o delu organizacije itd. (Anželj 2001, 98–99). Nagrade so dober

⁶⁴ Anželj 2001, 181; Mihalič 2007, 38; Lipičnik in Možina v Kompore in Vadnov 2010, 97.

motivator, če so pravično razporejene. Gibljivi del plače mora biti odvisen od uspešnosti opravljanja dela zaposlenega (Kompore in Vadnov 2010, 98).

Zaposleni, ki imajo s sistemom identifikacijsko ali emocionalno pogodbo in imajo občutek, da pomembno prispevajo k uspešnosti in učinkovitosti, ostanejo v organizaciji kljub težavam in cilje organizacije prevzemajo za svoje. Tovrstna psihološka pogodba je najpogostejša pri posameznikih z dolgo delovno dobo ter bogatimi izkušnjami in znanjem in mladih ambicioznih posameznikih. Zaposlene motiviramo z možnostjo izobraževanja, napredovanja, pohvalami in nagradami za dobro opravljeno delo in podobnim. Zaposleni s kalkulatивно pogodbo izhajajo iz preučevanja lastnih koristi in pridobitev in jih motiviramo s plačo, z možnostmi razvoja z izobraževanjem, izpopolnjevanjem in usposabljanjem. Zaposleni z normativno pogodbo delujejo v skladu s prepričanjem, da so dolžni ostati v organizaciji zaradi pripadnosti in lojalnosti, so ponosni, da delajo v njej ali so ji obljubili sodelovanje. Motivirani so z varnostjo zaposlitve in občutkom, da jih organizacija potrebuje (Miklavčič in Mihalič v Bagon 2004, 37–38).

7.11 Notranje komuniciranje in informiranje

Izraz komuniciranje izvira iz latinske besede *communicare* in pomeni sporočiti, priobčiti, občevati, vezati, biti v medsebojni zvezi, spojen itd. (povzeto po Možina in drugi 1995, 22; Verbinc v Brejc 2004, 93). Komuniciranje se nanaša na pretok informacij v organizacijski strukturi (Brejc 2004, 93), vsebinsko pa na življenje znotraj ali zunaj organizacije (Možina 1975, 207–208). Sredstva komuniciranja omogočajo posredovanje in sprejemanje sporočil, prispevajo k obveščenosti, zmanjšujejo nevarnost izgube ali zadrževanja informacij, napačnih razlag itd. (Brejc 2004, 95).

Informacija je obvestilo oziroma novica, ki jo nekdo nekemu sporoči (Darras 1998, 6) in katere sporočilo je bilo pred sporočanjem prejemniku neznano. Z informacijami zaposleni dobijo znanje o kakem pojavu ali odnosu. Običajno se povezujejo s tistim, kar nekdo potrebuje za pravilno ukrepanje (Wechtersbach in Lokar 1997, 9–10). Javni uslužbenci sprejemajo in dajejo informacije, ki jih dobijo iz različnih virov (Brejc 2004, 93), zato morajo poznati informacijske sisteme (Haček in drugi 2008, 34). Informacijska podprtost, ki omogoča avtomatizirati rutinska opravila in skrajšati čas za izvajanje opravil, je eden izmed

mehanizmov, preko katerih lahko zaposleni dosegajo boljše rezultate (Žurga v Ferfila in drugi 2002, 95).

Komuniciranje v organizaciji poteka med različnimi ravnmi, deli in funkcijami (Možina in drugi 1995, 18). Najpogostejša oblika komuniciranja so sestanki (Brejc 2004, 98). Pri opisu internega komuniciranja je treba upoštevati stopnjo razvitosti načinov komuniciranja, nivo komunikacije, spodbujanje konstruktivnega in odprtega dialoga, stopnjo permanentnega komuniciranja med vodjo in sodelavci, prisotnost prijateljske komunikacije, intenzivnost reševanja konfliktov z dialogom, možnosti pogovora med zaposlenimi in vodjem brez bojzani sankcij, prisotnost prikritega komuniciranja, kakovost rednih sestankov, stopnjo sprotnega reševanja problemov v komunikaciji in prisotnost napak in motenj (Mihalič 2007, 36).

Za javno upravo je značilna informacijska intenzivnost. Informatizacija delovnih procesov in elektronsko poslovanje vplivata na stroške in ceno izdelkov in storitev (Žurga v Ferfila in drugi 2002, 96). Občinske uprave morajo težiti k organiziranosti, pri kateri občan dobi potrebne informacije in usmeritve v zvezi s postopki in ima možnost od doma opraviti določena dejanja (Haček in drugi 2008, 37). Vzpostavljen mora biti informacijski sistem, ki služi tudi kot orodje vodstvenih delavcev za spremljanje in nadzor organizacije ter zagotavlja podatke, oblikovanje in predstavitev informacij. Informacije je treba zagotavljati tudi zunanjim institucijam (Žurga v Ferfila in drugi 2002, 102). Med službami deluje informacijski sistem, ki zagotavlja pretok informacij na podlagi hierarhičnega načela. Čeprav se je z uvedbo računalnikov skrajšal čas prenosa informacij in se je povečala kakovost poslovanja uprave, so informacijski sistemi odvisni od strategije in strukture. Če se v občinski upravi čuti pomanjkanje strategije in so nastale birokratske strukture, se to odraža v informacijskem sistemu (Haček in drugi 2008, 41).

Komuniciranje je lahko besedno ali nebesedno (Brejc 2004, 95; Možina in drugi 1995, 46). Besedno komuniciranje je ustno ali pisno (Darras 1998, 8–25; Možina in drugi 1995, 46). Nebesedno komuniciranje se izraža z govorico telesa, osebnimi predmeti, signali, vonjem in otipom itd.⁶⁵ Sestavni del organizacij so formalne in neformalne komunikacijske poti.⁶⁶ Večina informacij v (občinski) upravi poteka po ustaljenih formalnih poteh. Za komunikacijsko mrežo je značilno, da je bolj kot organizacijska struktura povezana z

⁶⁵ Brejc 2004, 95; Darras 1998, 8–25; Možina in drugi 1995, 46.

⁶⁶ Brejc 2004, 96; Gilmer 1969, 261–262; Možina 1975, 207–208; Pusić v Brejc 2004, 94.

dejavnostjo organizacije, zato se komunikacijske povezave spreminjajo od primera do primera, medtem ko se struktura spreminja počasneje (Pusić v Brejc 2004, 94). Komunikacijske poti so vertikalne ali horizontalne (Pusić v Brejc 2004, 96; Možina 1975, 207–208), notranje ali zunanje, direktivne ali informativne (Pusić v Brejc 2004, 96). Učinkovito komuniciranje je multilateralno. V birokratskih organizacijah potekajo informacije večinoma od zgoraj navzdol, poročila pa pričakujejo v obratni smeri (Brejc 2004, 98). Notranje komunikacije potekajo znotraj organizacije, zunanje pa prihajajo iz zunanjega okolja. Direktivno komuniciranje izraža avtoriteto podajalca informacije in usmerja delovanje prejemnika informacije, informativna komunikacija pa zgolj obvešča (Pusić prav tam, 96).

7.12 Razvoj kariere

Organizacija predstavlja možnost za rast in karierni razvoj posameznika (Svetic 2010, 7). Razvoj kariere se nanaša na spremembe in prilagoditve, ki jih posameznik doživlja zaradi karierne izbire (Arnold in drugi 2010, 695). Kariera zajema vsa dela in poklice posameznika, ki jih je opravljal in doživljanje poklicnega razvoja (Kompore in Vadnov 2010, 109). Je zaporedje položajev, vlog, dejavnosti in izkušenj. Kanterjev izraz birokratska kariera označuje napovedljive premike navzgor znotraj organizacije ali poklica (Arnold in drugi 2010, 695) in tako kariera javnega uslužbenca pomeni napredovanje od manj zahtevnejših delovnih mest proti vrhu hierarhične lestvice (Brejc 2004, 71). Uspešnost na karierni poti je odvisna od znanj, izkušenj, veščin, ciljev, želja, osebnostnih lastnosti, sposobnosti, možnosti, okoliščin in sreče. Posameznik mora prevzeti odgovornost za poklicni razvoj in usmerjati karierno rast v skladu s potenciali, željami in cilji (Mihalič 2011, 4). V organizacijah morajo biti pozorni na dejavnike pri oblikovanju kariernih poti. Prvič, kariera zaposlenih mora biti načrtovana v skladu s strateškim razvojnim načrtom. Drugič, karierne poti morajo biti usklajene s kariernimi potmi zaposlenih v smislu tistega, kar si želijo in zaslužijo. Tretjič, razvoj karier zaposlenih mora biti pravičen, zato morajo organizacije izpolniti obljube, če zaposleni izpolnijo pogoje zanje. Četrto, kariere zaposlenih morajo biti načrtovane pošteno in realno, izjemoma pa se lahko prilagajajo situacijam (prav tam, 20).

Razvoj zaposlenih je povezan z vprašanjem napredovanja, kariernih načrtov, uspešnosti in učinkovitosti opravljanja dela. Ključno je prepoznati ambiciozne zaposlene in prepoznati, kakšna vrsta dela zaposlenemu pomeni napredovanje. Delo mora biti v skladu z naravo

zaposlenega. Razvijanje karier vpliva na stopnjo fluktuacije in na namene ostajanja v organizaciji (Moj mentor 2013b). Zakon določa sistem napredovanja javnih uslužbencev, število kariernih razredov in nazivov (Brejc 2004, 72). Javnim uslužbencem je omogočena kariera z napredovanjem. Njihova kariera je odvisna od strokovne usposobljenosti, delovnih in strokovnih kvalitativnih rezultatov dela (ZJU-UPB3 2007, 29. čl.). Nadrejeni mora spremljati kariere javnih uslužbencev, delo, strokovno usposobljenost in vsaj enkrat letno opraviti razgovor z vsakim zaposlenim (prav tam, 105. čl.). Razvoj kariere zagotavlja zaposlenim, da bodo lahko uporabili znanja in sposobnosti. Njegov namen je pripraviti zaposlene, da spoznajo bodoče potrebe organizacije. Predstojniki in zaposleni oblikujejo karierni razvojni načrt, s katerim lahko predvidijo kandidate za bodoča prosta delovna mesta. Organizacije omogočajo načrtovanje poklicne prihodnosti posameznikov in prevzemajo skrb za strokovno rast, vendar pa je sistem zaprt (Brejc 2004, 71–72).

Upravljanje kariere zadeva upoštevanje potreb organizacije, potreb in zanimanj zaposlenih ter njihovo integracijo. Sestavljeno je iz načrtovanja kariere in kariernega svetovanja (Armstrong 2009, 591). Organizacija se mora odločiti, do katere stopnje bo rasla in pridobivala nove člane od znotraj ali zunaj. Cilj upravljanja kariere je zagotoviti obstoj talentiranih zaposlenih in jih podpirati pri izpolnjevanju potencialov in doseganju uspešne kariere (prav tam, 600). Upravljanje kariere mora biti osnovano na razumevanju karierne dinamike. Zaposleni rastejo in karierno napredujejo z vpeljevanjem novih pristojnosti in sposobnosti, njihovo razširitvijo in dozorevanjem (prav tam, 592–593). Pomembno je razjasniti, kaj morajo narediti, če želijo napredovati (prav tam, 596–597). Strategija razvoja kariere vključuje politiko pospeševanja karier, karierne poti navzgor ali prečno, načrtovanje osebnega razvoja, sisteme in procese deljenja skupnega znanja in multidisciplinarni projekt timov s premiki med članstvom (prav tam, 593). Menedžerji lahko izvedejo ocenjevanje potencialov in delovne izvedbe (prav tam, 596).

8 SPREMINJANJE IN MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Pomanjkljivosti instrumentov merjenja klime so pomanjkanje teoretičnih temeljev, majhna veljavnost informacij, malo ali nič potrditvenih študij in majhni vzorci (Patterson in drugi 2005, 381–383). Schneider se izogiba rabi večdimenzionalnih merjenj in predlaga, da naj se dimenzije razlikujejo glede na namen raziskovanja, kar je spodbudilo razvoj merjenja dimenzij klime, kot so storitve (klima storitev) (prav tam, 381), inovacije (klima inovacij) (Anderson in drugi prav tam, 381), etika (etična klima) (Cruise Malloy in drugi 2009, 719) itd.

Na področju menedžmenta se ukvarjamo z namenskim, zavestnim in sistematičnim spreminjanjem klime (Mihalič 2004, 385). Treba je vedeti, kakšno klimo je treba ustvariti, da bi prišlo do sprememb, in če spremenjena klima izboljšuje rezultate organizacije (Podjetniško in poslovno svetovanje 2013d). Klimo ugotavljamo, da bi ugotovitve uporabili pri njenem spreminjanju. Ugodnost klime presojamo glede na cilje, ki jih želimo doseči.⁶⁷ Spremeniti klimo pomeni spremeniti doživljanje situacij pri zaposlenih, tako da izzovemo želeni način odzivanja.⁶⁸ Včasih, ko v organizacijah ne morejo doseči določenih ciljev, ni vprašljiva klima, ampak cilji (Podjetniško in poslovno svetovanje 2013d; Podjetniško in poslovno svetovanje 2013e).

Klima se lahko spreminja nekontrolirano in nenadzorovano, z navodili in dekreti in z neposredno akcijo, delom, pojasnjevanjem, prepričevanjem in dokazovanjem.⁶⁹ Najbolj pogosto se spreminja nekontrolirano, nezavedno in nenadzorovano, kar povzročajo vplivi iz okolja (Lipičnik 1993, 238; Lipičnik in Mežnar 1998, 79). Pri drugem načinu spreminjanja klime poskušamo z navodili in dekreti uravnati vedenje posameznikov.⁷⁰ Klimo ustvarjajo neposredni stiki z ljudmi (Lipičnik 1993, 239; Lipičnik in Mežnar 1998, 80) in vodje imajo največ možnosti in odgovornosti za spreminjanje in uvajanje klime. Precej dimenzij klime ni mogoče spreminjati s predpisi, ampak z neposrednim delom, pojasnjevanjem, prepričevanjem, dokazovanjem in osebnim zgledom.⁷¹

⁶⁷ Lipičnik 1993, 238; Lipičnik in Mežnar 1998, 79; Podjetniško in poslovno svetovanje 2013d.

⁶⁸ Lipičnik 1993, 238; Lipičnik in Mežnar 1998, 79; Podjetniško in poslovno svetovanje 2013d; Podjetniško in poslovno svetovanje 2013e.

⁶⁹ Lipičnik 1993, 238–239; Lipičnik in Mežnar 1998, 79; Podjetniško in poslovno svetovanje 2013e.

⁷⁰ Lipičnik 1993, 238–239; Lipičnik in Mežnar 1998, 79–80; Podjetniško in poslovno svetovanje 2013e.

⁷¹ Lipičnik 1993, 238–239; Lipičnik in Mežnar 1998, 79–80; Podjetniško in poslovno svetovanje 2013e.

Za spreminjanje klime je potrebno spremeniti stanje določenega pojava in pripraviti ljudi za sprejemanje sprememb ter za ustrezno vedenje. Proces priprave ljudi na spremenjene pogoje dela, na drugačno dojetanje pojavov in vedenje imenujemo proces ustvarjanja klime (Lipičnik in Mežnar 1998, 75). Klima se lahko spreminja hitro, če ljudje zaupajo tistim, ki predlagajo akcije (prav tam, 79).

Predpogoj za uspešno spreminjanje klime je poznavanje, redno spremljanje in merjenje klime (Mihalič 2007, 44). Namen merjenja je preučiti organizacijsko klimo, jo analizirati, določiti šibke točke in podati predloge za izboljšanje (Podjetniško in poslovno svetovanje 2013c).

Vzroki za merjenje klime so:

- kadar se spremeni okolje organizacije, lahko postanejo elementi kulture in klime neustrezni in ovirajo razvoj ter učinkovitost organizacije;
- merjenje kulture in klime je pomembno, kadar se uvajajo večji projekti, meritve se v tem primeru izvajajo pred, med in po izvedbi projektov;
- nekateri elementi kulture in klime lahko prispevajo k uvedbi sprememb v organizaciji, nekateri pa jih otežujejo. Te elemente lahko v kompleksnih notranjih okoljih ugotavljamo z merjenjem;
- vsaka sprememba povzroča spreminjanje kulture in klime in vsaka sprememba kulture in klime povzroča spremembe na drugih področjih;
- merjenje je smiselno, ko želimo učinkoviteje izbirati in uvajati spremembe;
- analiza meritev omogoča vpogled v bistvo organizacije;
- rezultati merjenja so osnova za optimalno odločanje;
- spremljanje stanja omogoča vpogled v dinamiko gibanja kulture in klime, predvidevanja in izvajanje simulacij (povzeto po Mihalič 2004, 387; Mihalič 2007, 44).

Najprimerneje je uporabljati vprašalnike (Lipičnik 1993, 235). Proučevanje klime lahko razdelimo na pripravljala dela, sestavo vprašalnika, zbiranje odgovorov, analizo odgovorov, predstavitev rezultatov in načrtovanje akcij (prav tam, 235–237; Lipičnik in Mežnar 1998, 77–79). Med pripravljalnimi deli poskušamo ugotoviti potrebo po preučevanju, možnosti financiranja, pripravljenost za sodelovanje, predvideti uporabnost rezultatov, način zbiranja podatkov itd. Ugotoviti poskušamo tehnične vidike. Sledi sestavljanje vprašalnika, ko skušamo ugotoviti vsebinske vidike (Lipičnik in Mežnar 1998, 77). Napogosteje se

uporabljajo anonimni vprašalniki, sestavljeni iz trditev, ki se nanašajo na dimenzije klime, zaposleni pa izrazi svoje doživljanje tako, da označi stopnjo strinjanja. Vedno se naj uporabljajo vprašalniki zaprtega tipa (Podjetniško in poslovno svetovanje 2013b). Sledi stopnja zbiranja odgovorov. Težave lahko nastanejo, če anketiranci ne zaupajo tistemu, ki bo odgovore zbiral in analiziral. Zaradi tega mora preučevalec odstraniti vse ovire, k čemur pripomore zagotovitev anonimnosti. V četrti fazi sledi analiziranje odgovorov. Zaželeno so večdimenzionalne analize. Faza proučevanja klime zajema predstavitev rezultatov, ki so lahko drugačni, kot je pričakoval naročnik (Lipičnik in Mežnar 1998, 78). Zadnja faza se nanaša na načrtovanje akcij. Iz klime in ciljev organizacije je treba presoditi, če je način doživljanja in reagiranja ljudi ustrezen za njihovo doseganje, če so cilji mogoče neustrezni itd. (prav tam, 78–79). Na osnovi interpretacije lahko predstavimo ukrepe za korekcijo klime (Podjetniško in poslovno svetovanje 2013c).

Obstajajo številni načini spreminjanja klime, vendar je vsaka organizacija osebnost zase, zato mora biti model spreminjanja specifičen in prirejen posebnostim organizacije.⁷² Za uspešno merjenje je pomembno poznavanje dimenzij. Dimenzije klime in kulture so integrirane. Merjenje klime je bolj enostavno od merjenja kulture. V nasprotju s kulturo se lahko klima hitreje razvija in se lahko spreminja po delih (Hribar 2009, 93).

Skupno učenje in zgodovina sta dejavnika spreminjanja kulture in klime (Hribar 2009, 91; Mihalič 2004, 386). Vodje imajo pomembno vlogo pri ustvarjanju, spreminjanju in vzdrževanju kulture in klime (Hribar 2009, 91; Mihalič 2007, 91–92). Pri spreminjanju klime je pomembna motivacija za uvajanje sprememb (Hribar 2009, 91; Mihalič 2007, 71), predpogoj pa je preobrat zaposlenih (Hribar 2009, 91; Mihalič 2007, 73). Skrb za razvoj zelenega stanja morajo prevzeti vsi zaposleni (Mihalič 2004, 386; Miklavčič in Mihalič v Bagon 2004, 39). Projekt usposabljanja in izobraževanja o klimi ponavadi v srednjih in velikih organizacijah izvaja oddelek za razvoj človeških virov (Hribar 2009, 92).

Klima vpliva na zaposlene in obratno. Če kultura in klima nista spodbudni, lahko delujeta zaviralno (Hribar 2009, 91; Mihalič 2007, 98). Vplivata na vse segmente dela in razvoja zaposlenih, celotno organizacijo in njeno uspešnost in učinkovitost (Mihalič 2007, 98–99). Z analizo identificiramo probleme in odkrijemo priložnosti za izboljšanje stanja (Hribar 2009,

⁷² Povzeto po Gilmer 1969, 76; Hribar 2009, 91; Lipičnik 1993, 238–239; Lipičnik in Mežnar 1998, 79.

89). Namen spreminjanja klime je v zagotovitvi klime, ki je primerna za tisto, kar želimo doseči (Mihalič 2004, 385; Miklavčič in Mihalič v Bagon 2004, 38).

Na področju merjenja klime se je v Sloveniji pričel leta 2001 izvajati projekt SiOK,⁷³ poimenovan slovenska organizacijska klima. Pripravila ga je skupina svetovalnih podjetij pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije. Namen projekta je raziskovanje in spremljanje klime v slovenskih organizacijah (Biro Praxis 2007a, 3; Biro Praxis 2012c). Prvo leto je sodelovalo 26 večjih organizacij (Biro Praxis 2012a; Hribar 2009, 89), leta 2010 pa 96 slovenskih organizacij (Biro Praxis 2012a; Biro Praxis 2012c). Od leta 2003 je bil uporabljen isti vprašalnik in projekt, ki se od takrat izvaja tudi na Hrvaškem (Biro Praxis 2012c), in je postal standard, ki ga organizacije uporabljajo pri načrtovanju kadrovske dejavnosti (Biro Praxis 2012a; Hribar 2009, 89), in v katerem sodelujejo organizacije iz različnih panog (Biro Praxis 2012d). Načela projekta so primerljivost, periodičnost in kvantitativnost (Simčič 2006, 18; Biro Praxis 2012c).

⁷³ Biro Praxis 2007a, 3; Biro Praxis 2012a; Biro Praxis 2012c; Hribar 2009, 89.

9 EMPIRIČNI DEL MAGISTRSKEGA DELA: PRIMERJALNA ANALIZA ORGANIZACIJSKE KLIME V OBČINSKIH UPRAVAH MESTNE OBČINE PTUJ, OBČINE DORNAVA IN OBČINE JURŠINCI

Anketiranje zaposlenih je bilo izvedeno leta 2010 na podlagi raziskave SiOK, pri čemer so zaposleni trditve o klimi v (njihovi) občinski upravi ocenjevali na podlagi lestvice od popolnega nestrinjanja (1) do popolnega strinjanja (5). Razlogi za proučevanje občinskih uprav teh občin so, da gre za občine iz krajev, od koder izhajam tudi sama, razen tega pa so te občine del Podravske statistične regije in so bile nekoč del iste občine.

9.1 Mestna občina Ptuj

Ptuj je najstarejše slovensko mesto (Mestna občina Ptuj 2007j; Radovanovič in drugi 1996, 207). Mestna občina je bila ustanovljena leta 1994 (Žižek 1999, IX./35). Leži v središču Spodnjega Podravja na meji s Prlekijo (Mestna občina Ptuj 2007j). Obsega 66,7 km² in ima okrog 24.000 prebivalcev. Zajema naselja Grajena, Grajenščak, Kicar, Krčevina pri Vurbergu, Mestni vrh, Pacinje, Podvinci, Ptuj, Spodnji Velovlek in Spuhlja ter ima osem četrtnih skupnosti (Mestna občina Ptuj 2007j; Mestna občina Ptuj 2008, 5).

Ptuj je kulturno, gospodarsko, upravno, zaposlitveno, šolsko in prometno središče regije (Radovanovič in drugi 1996, 207). Na področju izobraževanja deluje pet osnovnih šol, glasbena šola, Regijsko višješolsko in visokošolsko središče Ptuj in ljudska univerza (Inštitut za lokalno samoupravo in javna naročila Maribor 2012a; Mestna občina Ptuj 2007c), na področju kulture Mestno gledališče Ptuj, galerije, Pokrajinski muzej Ptuj - Ormož in Knjižnica Ivana Potrča Ptuj (Mestna občina Ptuj 2007č; Žižek 1999, IX./37) ter na področju športa Zavod za šport Ptuj.⁷⁴ Na območju občine deluje veliko majhnih in srednje velikih podjetij. Pomembne so predelovalna in storitvena dejavnost (trgovina, popravila motornih vozil in izdelkov široke rabe) (Mestna občina Ptuj 2007b) ter turizem (Mestna občina Ptuj 2007i), ki sloni na vodi, vinu in kulturni dediščini. Tradicionalni dogodki so kurentovanje, razstava Dobrote slovenskih kmetij, občinski praznik, Ptujška poletna noč, festivala Festival

⁷⁴ Inštitut za lokalno samoupravo in javna naročila Maribor 2012a; Mestna občina Ptuj 2007k; Žižek 1999, IX./37.

domače zabavne glasbe in Poletje ob Dravi, martinovanje, Jurijev, Ožbaltov in Katarinin sejem (Mestna občina Ptuj 2008, 7).

9.1.1 Občinska uprava Mestne občine Ptuj

Župan Mestne občine Ptuj je od leta 2002 Štefan Čelan (Mestna občina Ptuj 2007h; Inštitut za lokalno samoupravo in javna naročila Maribor 2012a). Za opravljanje strokovnih, upravnih, organizacijsko-tehničnih in administrativnih nalog so kot temeljne notranje organizacijske enote občinske uprave ustanovljeni organi (Mestna občina Ptuj 2007g). Mestna uprava je tako bila v času anketiranja leta 2010 razdeljena na urad župana in splošnih zadev, oddelek za gospodarske javne službe, investicije in kakovost, oddelek za negospodarske javne službe in oddelek za finance in analitiko (Mestna občina Ptuj 2007a).

9.1.1.1 Direktor občinske uprave

Direktor občinske uprave v času anketiranja je bil Stanko Glažar. Naloge direktorja so, da vodi in usklajuje delo občinske uprave, skrbi za zakonito, dosledno, učinkovito in smotrno opravljanje nalog, izdaja odločbe v upravnem postopku na prvi stopnji ali za to pooblasti predstojnike organov, opravlja najzahtevnejše naloge, sodeluje v projektnih skupinah, skrbi za sodelovanje z drugimi organi, na podlagi pooblastila župana izvršuje proračun, skrbi za izvajanje notranje kontrole, predlaga županu sprejem določenih odločitev, koordinira delo s Skupno občinsko upravo, koordinira pripravo dokončnega osnutka in predloga proračuna, rebalansa in sprememb proračuna in opravlja še nekatere druge naloge (Mestna občina Ptuj 2007a).

9.1.1.2 Urad župana in splošnih zadev

Urad župana in splošnih zadev opravlja naloge, ki se nanašajo na delovanje župana, podžupanov in direktorja občinske uprave, administrativne in strokovne naloge s področja delovanja mestnega sveta in nadzornega odbora, naloge v zvezi z vlogami in pritožbami, protokolarne zadeve, usmerjanje in usklajevanje prireditev, objavo splošnih aktov, organizacijska opravila ter pripravo gradiv za javno glasilo, pravno pomoč županu in mestnemu svetu ter svetovanje o pravnih vprašanjih, zastopanje občine, nadzor nad

zakonitostjo, vodenje upravnega postopka, tehnična in pomožna opravila in podobno (Mestna občina Ptuj 2007m). Znotraj urada je bila organizirana glavna pisarna, ki obsega naloge sprejemne pisarne, evidentiranja, odpravništva in skrbi za varovanje dokumentarnega gradiva (Mestna občina Ptuj 2007g).

9.1.1.3 Oddelek za gospodarske javne službe, investicije in kakovost

Oddelek za gospodarske javne službe, investicije in kakovost opravlja naloge, kot so priprava in izvajanje programov stanovanjske, komunalne in cestne dejavnosti, priprava razvojnih usmeritev, spremljanje izvajanja na področju gospodarstva in gospodarskih javnih služb, urejanje in oddaja stavbnih zemljišč, vodenje evidence stavbnih zemljišč, izdelovanje programov revitalizacije starega jedra, vodenje investicij s področja negospodarskih dejavnosti in gospodarske infrastrukture, kadar občina nastopa kot investitor, predlaganje načina izvajanja gospodarskih javnih služb, določanje standardov za gospodarske javne službe, vodenje postopkov za podeljevanje koncesij, vodenje nadzora nad izvajanjem nalog gospodarskih javnih služb, opravljanje strokovnih nalog v zvezi z gospodarjenjem in upravljanjem s poslovnimi prostori in stanovanji občine, vodenje evidence nepremičnin občine, zagotavljanje neprofitne stanovanjske gradnje, zadeve s področja prometa, zvez in energetike, sodelovanje s četrtnimi skupnostmi na področju gospodarskih javnih služb, izvajanje postopkov oddaje javnih naročil, vodenje upravnega postopka, priprava načrtov razvojnih programov, analiziranje in oblikovanje cen na področju gospodarskih javnih služb, pospeševanje in razvoj turizma, kmetijstva in podjetništva, svetovanje s področja podjetništva, koordinacija in priprava projekta celovitega sistema obvladovanja kakovosti, izdelava in vodenje postopka kontrole kakovosti, statistična in analitična dela itd. (Mestna občina Ptuj 2007e).

9.1.1.4 Oddelek za negospodarske javne službe

Delovanje oddelka za negospodarske javne službe je odvisno od zakonodaje, sklepov mestnega sveta in razvojnih usmeritev. Njegova delovna področja pokrivajo izobraževanje, predšolsko vzgojno-varstveno dejavnost, socialno varstvo, zdravstvo, zaposlovanje in javna dela, kulturo, šport, mladinsko problematiko in raziskovanje. Njegove naloge so spremljanje in izvajanje zakonodaje, priprava finančnih načrtov, programov in načrtov razvojnih

programov, omogočanje izvajanja razvojnih programov, pospeševanje razvoja vseh dejavnosti, spremljanje izvajanja usmeritev in proračunskih postavk, koordiniranje izvajanja investicij in postopkov v zvezi z lastnino občine, uresničevanje ustanoviteljskih in soustanoviteljskih pravic v občinskih javnih zavodih, izvajanje upravnih nalog s področja družbenih dejavnosti, planiranje in spremljanje dela društev in alternativnih oblik dejavnosti, gospodarjenje s prostori in opremo itd. (Mestna občina Ptuj 2007f).

9.1.1.5 Oddelek za finance in analitiko

Oddelek za finance in analitiko se ukvarja z nalogami, kot so priprava proračuna in njegovo izvajanje, opravljanje finančnih, knjigovodskih in drugih strokovnih opravil, spremljanje in analiziranje davkov, zagotavljanje strokovne pomoči organom občine, pripravljane premoženjske bilance občine itd. Oddelek se ukvarja z delovnimi področji računovodskih, finančnih in administrativnih zadev. Računovodska služba sodeluje pri pripravi proračuna, izvaja proračun, pripravi zaključni račun, opravlja finančna, knjigovodska in druga strokovna opravila za proračun, občinske sklade, četrtne skupnosti in druge koristnike proračunskih sredstev, spremlja in analizira davke iz občinske pristojnosti, izvaja pripravo strokovnih podlag za njihovo uvedbo, zagotavlja strokovno pomoč organom občine s področja financ, pripravi premoženjsko bilanco občine itd. Finančna služba pripravi proračun, preverja pogodbe, analizira, gospodari s sredstvi, izterja terjatve proračuna, obračuna plače, sejnine, nagrade, izplačila odškodnin itd. Administrativne naloge so sprejem, evidenca, odprava pošte, arhiviranje, administrativna dela, blagajniška opravila in drugo (Mestna občina Ptuj 2007d).

9.1.2 Analiza klime in zadovoljstva zaposlenih v občinski upravi Mestne občine Ptuj

9.1.2.1 Demografski podatki anketirancev

Na prošnjo za sodelovanje v raziskavi o organizacijski klimi in zadovoljstvu zaposlenih se je odzvalo 24 od 56 zaposlenih, kar predstavlja 42,86 % zaposlenih. Na podlagi podatkov lahko razberemo, da je tipični anketiranec ženskega spola (75,00 %), spada med samostojni

strokovni kader, ki nima neposredno podrejenih ljudi (54,17 %), je zaposlen od dve do pet let (33,33 %), star do 30 let (41,67 %) in ima vsaj visoko izobrazbo (50,00 %).

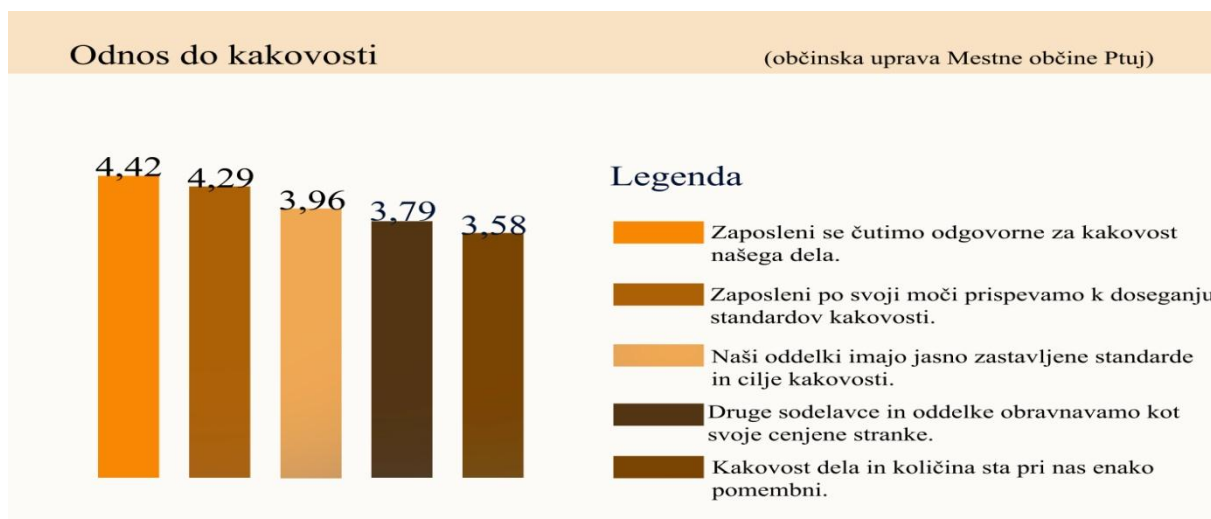
9.1.2.2 Prikaz rezultatov po sklopih

Povprečje vrednosti klime v občinski upravi Mestne občine Ptuj je 3,63. Ocenjene dimenzije si sledijo po naslednjem vrstnem redu:

1. odnos do kakovosti (4,01);
2. notranje komuniciranje in informiranje (3,89);
3. pripadnost organizaciji (3,84);
4. inovativnost in iniciativnost (3,80);
5. poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev (3,72);
6. primerjalna vprašanja (3,72);
7. zadovoljstvo zaposlenih pri delu (3,69);
8. organiziranost (3,68);
9. dodatna vprašanja o sistemih (3,68);
10. vodenje (3,60);
11. strokovna usposobljenost in učenje (3,57);
12. notranji odnosi (3,57);
13. motivacija in zavzetost (3,53);
14. razvoj kariere (3,22);
15. nagrajevanje (2,88).

9.1.2.3 Prikaz rezultatov znotraj posameznih sklopov

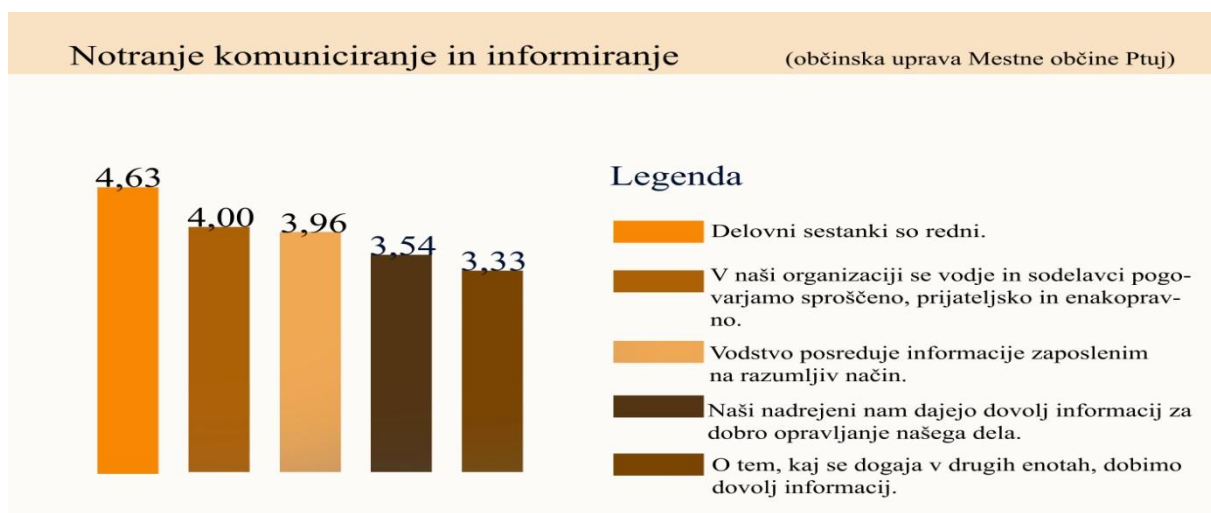
Graf 9.1: Odnos do kakovosti v občinski upravi Mestne občine Ptuj (4,01)



Vir: lastna raziskava (2013).

Odnos do kakovosti je najvišje ocenjena kategorija znotraj občinske uprave Mestne občine Ptuj in od povprečja klime (3,63) odstopa za 0,38. Osnovne sestavine obvladovanja kakovosti so osredotočenje na stranko, stalno izboljševanje procesov in celovito sodelovanje zaposlenih v timih (Andoljšek 2003, 128). Zaposleni so najvišje ocenili trditev, da se čutijo odgovorne za kakovost dela v občinski upravi (4,42), ki ji je sledila trditev, da po svoji moči prispevajo k doseganju standardov kakovosti (4,29), nato pa trditve, da imajo oddelki jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti (3,96), da druge sodelavce in oddelke obravnavajo kot svoje cenjene stranke (3,79) in da sta kakovost dela in količina v občinski upravi enako pomembna. V občinski upravi imajo izdelan sistem vodenja kakovosti, ki je usklajen s standardi kakovosti sistema ISO 9001:2000 (Mestna občina Ptuj 2008, 11). Za kakovost storitve je treba upoštevati želje, korist in potrebe državljanov, zato je javna uprava pristojna, da z danimi sredstvi čimbolj zadovolji državljana, saj je država tista, ki državljanom predpisuje postopke (Andoljšek 2003, 130). S spremljanjem so v občinski upravi Mestne občine Ptuj (2008, 31) ugotovili visok nivo zadovoljstva strank.

Graf 9.2: Notranje komuniciranje in informiranje v občinski upravi Mestne občine Ptuj (3,89)

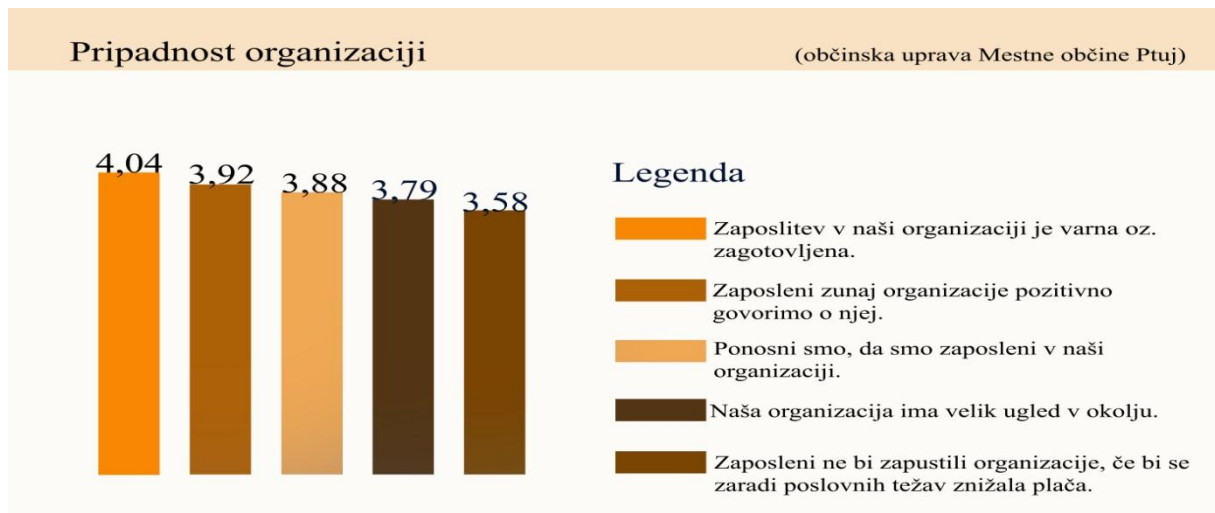


Vir: lastna raziskava (2013).

Komuniciranje je osnova vedenja in je lahko zavedno ali nezavedno. Zaposleni komunicirajo sami s sabo, z drugimi zaposlenimi in z okoljem (Perkins 2008, 16). Komunikacija lahko poteka navznoter in navzven (prav tam, 18) tako na ravni posameznika kot na ravni organizacije. Gre za slog in značilnosti komuniciranja v občinski upravi. Notranje komuniciranje in informiranje je z vrednostjo 3,89 druga najvišje ocenjena dimenzija v tej občinski upravi. Od povprečja pozitivno odstopa za 0,26. Zaposleni se strinjajo s trditvijo, da so delovni sestanki redni (4,63), pogovore med vodji in zaposlenimi zaznavajo kot sproščene, prijateljske in enakopravne (4,00) in se strinjajo, da jim vodje posredujejo informacije na razumljiv način (3,96). Nadrejeni jim dajejo v večini primerov dovolj informacij za opravljanje dela (3,96). Bolj neopredeljeni so glede tega, če dobijo dovolj informacij o tem, kaj se dogaja v drugih občinskih upravah (3,33). Znotraj organizacije lahko govorimo o notranji komunikaciji znotraj posameznika, o neverbalni komunikaciji, medosebni komunikaciji in komunikaciji med skupinami ter organizacijski komunikaciji (Perkins 2008, 17). Skozi organizacijsko dinamiko se pojavljajo formalna in neformalna komunikacijska omrežja, ki dovoljujejo strukturirane in nestrukturirane tokove komunikacij, od menedžmenta do zaposlenih, od zaposlenih do menedžmenta, od sodelavca do sodelavca in od organizacije do stranke (prav tam, 106). Notranje komunikacije v občinski upravi Mestne občine Ptuj so neformalne in formalne. Slednje potekajo na strokovnem kolegiju občinske uprave in oddelčnih kolegijih. Med zunanje komuniciranje pa spadajo sestanki mestnega sveta in njegovih teles, župana, nadzornega odbora, volilne komisije, svetov mestnih in primestnih

četrti, glasilo Ptujčan, objave v medijih in neposredno komuniciranje s strankami (Mestna občina Ptuj 2008, 20).

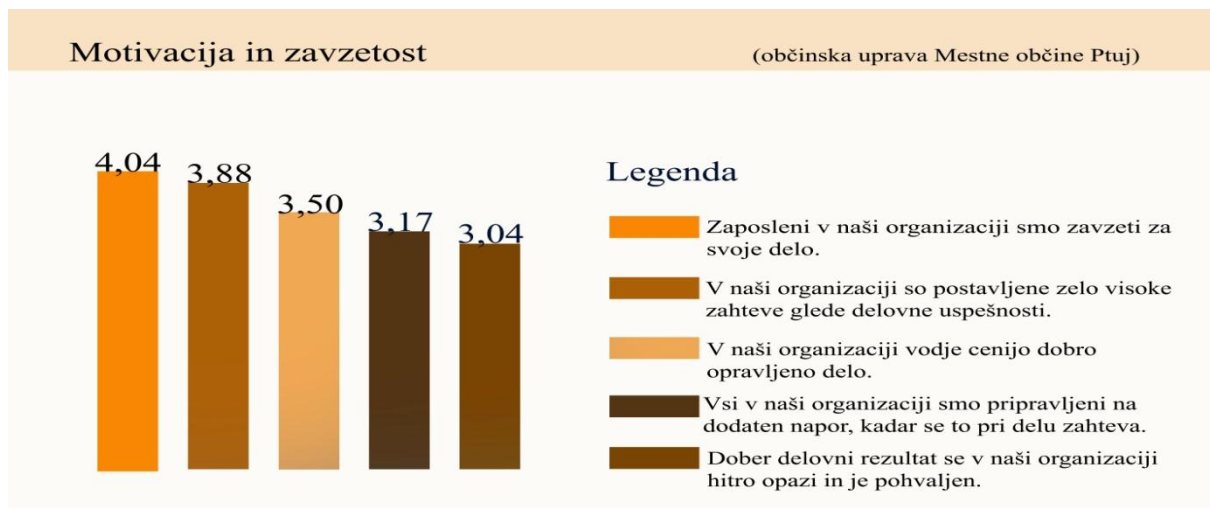
Graf 9.3: Pripadnost organizaciji v občinski upravi Mestne občine Ptuj (3,84)



Vir: lastna raziskava (2013).

Čeprav obstaja več vrst pripadnosti, je pripadnost organizaciji najpomembnejša, zato mora biti cilj organizacij, da dosežejo pripadnost preko skrbi za zadovoljstvo zaposlenih (Mihalič 2008, 7–8). Pripadnost je bolj zahtevna in labilna od zadovoljstva ter jo je težje doseči, ker je doseganje zadovoljstva v interesu tako delodajalca kot delojemalca, doseganje pripadnosti pa v interesu delodajalca. Zadovoljstvo je pogoj za uspešnost in učinkovitost posameznika pri delu, čeprav zanj ni potrebno, da je posameznik tudi pripaden in lojalen (prav tam, 6, 10). Zaposleni v občinski upravi Mestne občine Ptuj so pripadni svoji organizaciji, kajti kategorija je tretje najvišje ocenjena v njihovi organizaciji (3,84). Svojo zaposlitev zaznavajo kot varno (4,04) in o občinski upravi zunaj nje pozitivno govorijo (3,92). Ponosni so, da so zaposleni v njej (3,88) in menijo, da ima v okolju velik ugled (3,79). Nekoliko manj so odločeni glede tega, če bi jo zapustili, če bi se jim zaradi poslovnih težav znižala plača, vendar bi verjetno v njej ostali (3,58).

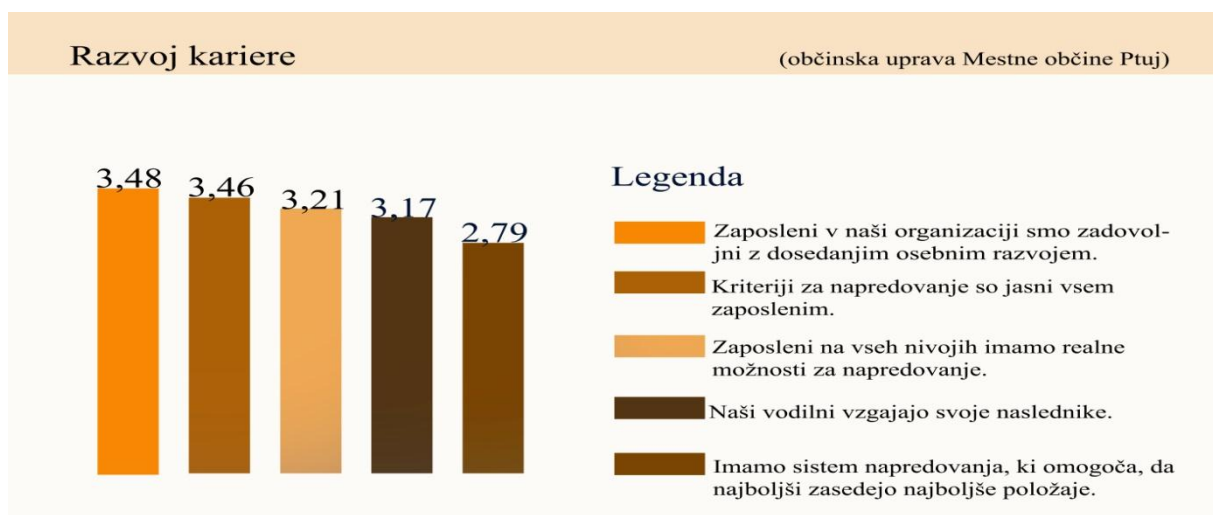
Graf 9.4: Motivacija in zavzetost v občinski upravi Mestne občine Ptuj (3,53)



Vir: lastna raziskava (2013).

Dimenzija motivacija in zavzetost je ocenjena s povprečjem 3,53. Zaposleni se strinjajo, da so v organizaciji postavljene visoke zahteve glede delovne uspešnosti (3,88) in da vodje cenijo dobro opravljeno delo (3,50), vendar so (zaposleni) neodločeni glede tega, če je dober delovni rezultat opažen in pohvaljen (3,04). Čeprav menijo, da so zavzeti za delo (4,04), so neopredeljeni glede tega, če so pripravljeni na dodaten napor (3,17). Motivirani zaposleni dosegajo boljše rezultate. Medtem ko materialno usmerjeni posamezniki delajo le zato, da bi priskrbeli sredstva za življenje, pa nematerialno usmerjeni delajo zato, da bi se uveljavili, dobili priznanje za svoje delo itd., zato bi lahko vodje večkrat pohvalili nematerialno usmerjene zaposlene za dobro opravljeno delo, ki bi bili morda potem pripravljeni na dodaten trud. Kot piše Možina, je dejavnost spodbujana s številnimi zapletenimi dejavniki. Vedenje posameznega zaposlenega bi bilo predvidljivo, če bi imeli dostop do vseh informacij o tem, kako zaznava določeno situacijo in kaj je zanj pomembno (Jutraž v Fakulteta za management 2010, 333–335). K manjši motivaciji vodi večje predpisovanje vlog, ki vodi tudi k manjši zmedi, manjši anksioznosti, manjšemu inoviranju in zmanjšanju konflikta glede uveljavljanja moči. Organizacije z nižjim predpisovanjem vlog so ponavadi bolj inovativne (Pheysey in drugi 1971, 61), vendar pa je v tej občinski upravi inovativnost in iniciativnost nadpovprečno, motivacija in zavzetost pa podpovprečno ocenjena kategorija.

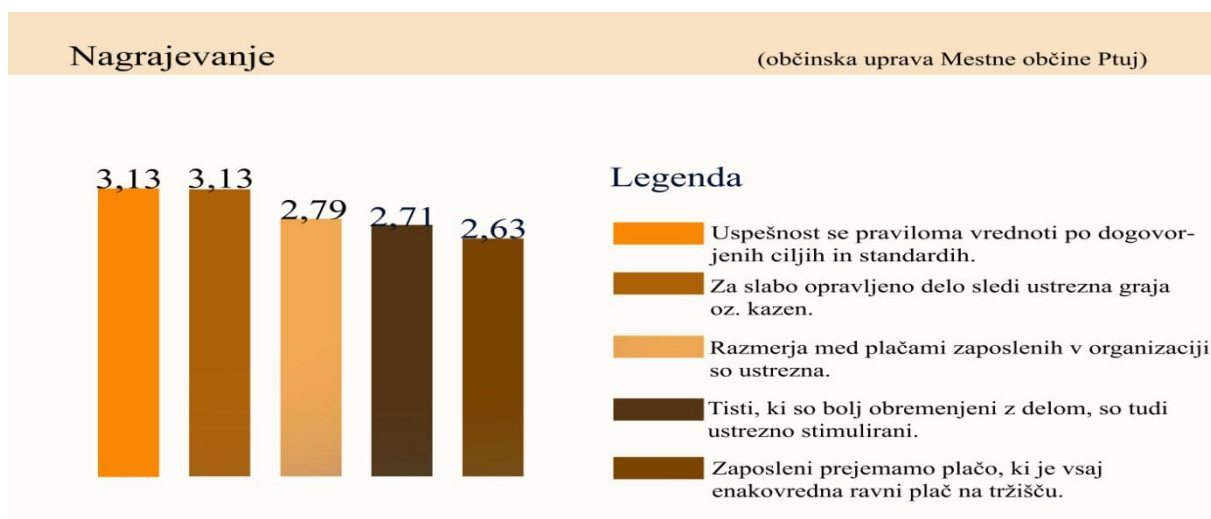
Graf 9.5: Razvoj kariere v občinski upravi Mestne občine Ptuj (3,22)



Vir: lastna raziskava (2013).

Razvoj kariere je druga najnižje ocenjena kategorija v občinski upravi Mestne občine Ptuj. Povprečna vrednost 3,22 negativno odstopa od povprečne vrednosti klime v občinski upravi (3,63) za $-0,41$. Zaposleni so neopredeljeni glede tega, če so zadovoljni z osebnim razvojem (3,48), če so kriteriji za napredovanje jasni vsem zaposlenim (3,46), če imajo realne možnosti za napredovanje na vseh nivojih (3,21), če vodilni vzgajajo svoje naslednike (3,17) in če imajo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje (2,79). Pomen razvoja zaposlenih so postavljale v ospredje že klasične teorije managementa, pri čemer so izhajale iz izhodišča, da je treba slabosti zaposlenih odpraviti z namenom, da bi postali bolj produktivni in uspešni. S tem so se osredotočali na to, kar posameznik ni, in ne na to, kar je, zato so se številni poskusi, da bi spremenili posameznike z izobraževanji, izneverili. Sprememba posameznika je lahko uspešna, če se v organizacijah osredotočajo na to, kar je možno pridobiti s procesom izobraževanja, na primer novo znanje ali veščino, ni pa možno razviti nečesa, kar se ne ujema s posameznikovimi vedenjskimi lastnostmi (na primer vizionarskega razmišljanja ali tekmovalnosti). Razvoj zaposlenih je ključna točka ohranjanja konkurenčnosti in uspešnosti na trgu (Moj mentor 2013b), kar pa ne pomeni, da v javnem sektorju ni pomemben.

Graf 9.6: Nagrajevanje v občinski upravi Mestne občine Ptuj (2,88)

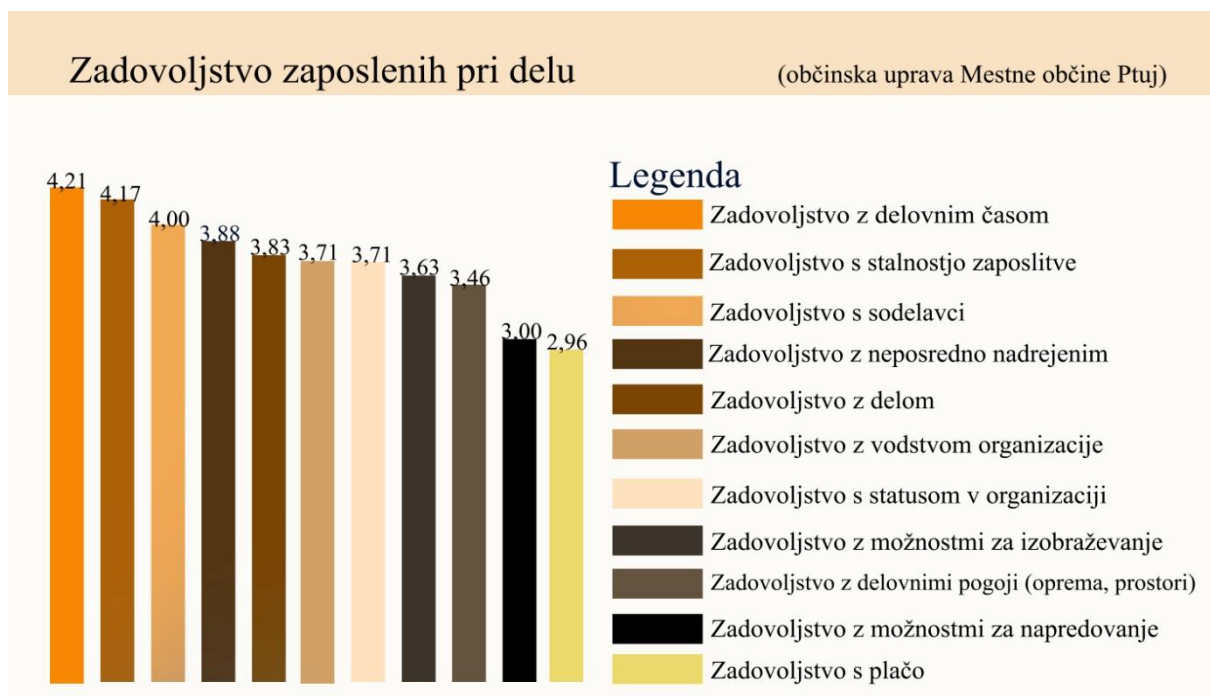


Vir: lastna raziskava (2013).

Nagrajevanje je element organizacijske klime, ki je tesno povezan z motivacijo zaposlenih, kajti organizacije, ki nagrajujejo svoje zaposlene, jih s tem tudi motivirajo k bolj uspešnemu in učinkovitemu delu. Svetic (2010, 8) piše, da ko zaposleni izpolnjujejo delovne cilje, pričakujejo, da bo organizacija izpolnjevala tudi njihove cilje, torej nagrade, vendar pa zaposleni v večini organizacij kljub temu zaznavajo odsotnost priznanj in pohval (Moj mentor 2013č). Nagrajevanje je najnižje ocenjena kategorija v vseh treh občinskih upravah. V občinski upravi Mestne občine Ptuj je povprečno ocenjena z 2,88. Kategorija najbolj negativno odstopa od povprečja (za – 0,75). Glede vrednotenja uspešnosti po dogovorjenih ciljih in standardih (3,13) in tega, da za slabo opravljeno delo sledi ustrezna kazen (3,13), so zaposleni neodločeni, prav tako so neopredeljeni glede ustreznosti razmerij med plačami zaposlenih (2,79), glede ustrezne stimuliranosti tistih, ki so bolj obremenjeni z delom (2,71) in glede tega, če je plača enakovredna ravni plač na tržišču (2,63).

9.1.2.4 Prikaz rezultatov zadovoljstva zaposlenih pri delu

Graf 9.7: Zadovoljstvo zaposlenih pri delu v občinski upravi Mestne občine Ptuj (3,69)



Vir: lastna raziskava (2013).

Vrednosti zadovoljstva pri delu se pri različnih poklicih razlikujejo. Številni raziskovalci so potrdili, da se s starostjo povečuje (Ramšak Pajk 2002, 206), kar pomeni, da je možno, da nižja starost anketirancev vpliva na nekoliko nižjo povprečno vrednost zadovoljstva v občinski upravi. Zaposleni v občinski upravi so večinoma zadovoljni pri svojem delu, saj je zadovoljstvo pri delu doseglo povprečno oceno 3,69, kar nekoliko (0,06) odstopa od povprečja klime. Najbolj so zadovoljni z delovnim časom (4,21), s stalnostjo zaposlitve (4,17) in s sodelavci (4,00), najmanj pa s plačo (2,96), z možnostmi napredovanja (3,00) in z delovnimi pogoji (opremo in prostorom) (3,46). Srednje zadovoljni so z neposredno nadrejenim (3,88), z delom (3,83), s statusom v organizaciji (3,71), z vodstvom organizacije (3,71) in z možnostmi izobraževanja (3,63). K zadovoljstvu prispevajo možnost pridobivanja in uporabe znanja pri delu, samostojno razporejanje delovnega časa, nizek neposredni nadzor vodij in dobre fizične delovne razmere (Svetlik prav tam, 207). Od stopnje zadovoljstva z delom je odvisna stopnja motivacije za delo (Možina prav tam, 207). Hkrati je glede na pričakovanja, potrebe, motive na eni strani in delovne situacije na drugi odvisno, če bo oseba razvila občutek zadovoljstva ali nezadovoljstva (prav tam, 208). Nezadovoljstvo pri delu se

lahko odraža v pomanjkanju motivacije, absentizmu in fluktuaciji, kar slabo vpliva na zaposlene in organizacijo (prav tam, 205).

9.2 Občina Dornava

Občina Dornava je bila ustanovljena leta 2000 (Žižek 1999, IX./4). Razprostira se na površini 24 km² in ima dobrih 2.750 prebivalcev (Občina Dornava 2011b). Obsega naselja Bratislavci, Brezovci, Dornava, Lasigovci, Mezgovci ob Pesnici, Polenci, Polenšak, Prerad, Slomi, Strejaci, Strmec pri Polenšaku in Žamenci (Občina Dornava 2011b; Radovanovič in drugi 1996, 86–87). Dornava in Mezgovci ležita na Ptujskem polju, preostala naselja pa v slovenjegoriških gričih (Občina Dornava 2011b). Razdeljena je na štiri ožje dele oziroma vaške odbore (prav tam; Žižek 1999, IX./4). V Dornavi imajo osnovno šolo (Inštitut za lokalno samoupravo in javna naročila Maribor 2012b; Občina Dornava 2011b), podružnično štirioddelčno šolo, dve zasebni glasbeni šoli in enega izmed največjih zavodov za otroke in mladino z motnjami v telesnem in duševnem razvoju v Sloveniji (Občina Dornava 2011b) Zavod za usposabljanje, delo in varstvo dr. Marjana Borštnarja Dornava (Inštitut za lokalno samoupravo in javna naročila Maribor 2012b). Na arhitekturnem področju je pomemben baročni dvorec v Dornavi (Občina Dornava 2011b; Radovanovič in drugi 1996, 86), ki je najpomembnejša posvetna stavba poznega baroka v Sloveniji (Radovanovič in drugi 1996, 86). V občini se ukvarjajo s kmetijstvom, in sicer na ravninskem območju s poljedelstvom, na gričevnatem z živinorejo, v Dornavi in Mezgovcih pa sta razvita podjetništvo in obrt (Občina Dornava 2011b). Tradicionalne prireditve so Praznik žetve, Gobarski praznik, Lükarski praznik (prav tam; Žižek 1999, IX./5), praznik Od paše do sira in pustna povorka Fašenk po dornovsko (Občina Dornava 2011b).

9.2.1 Občinska uprava Občine Dornava

Župan občine je od leta 2006 Rajko Janžekovič (Inštitut za lokalno samoupravo in javna naročila Maribor 2012b). Občina ima enovito občinsko upravo (Inštitut za lokalno samoupravo in javna naročila Maribor 2012č), direktor katere je Viljem Mar (Inštitut za lokalno samoupravo in javna naročila Maribor 2012b; Občina Dornava 2011a). Njegove delovne naloge obsegajo vodenje, organizacijo in nadzor občinske uprave, skrb za zakonito in učinkovito izvajanje nalog občinske uprave, izdajanje odločb v upravnem postopku na prvi

stopnji, opravljanje najzahtevnejših nalog občinske uprave, organizacijo tajniških poslov za občinski svet, odbore in komisije, pomoč županu in občinskemu svetu, pregled in pripravo aktov za občinski svet in župana, skrb za objavo aktov, dajanje pobud, predlogov in mnenj državnim organom, upravljanje z občinskim premoženjem, pregled pogodb s partnerji in po pooblastilu župana sklepanje pogodb, kadrovske zadeve, strokovno in organizacijsko delo v zvezi z izobraževanjem delavcev, sodelovanje v postopkih javnih naročil itd. Tajništvo vodi in koordinira delo glavne pisarne, opravlja tajniške zadeve za župana, skrbi za protokol, vodi evidence in opravlja dela po nalogu župana in direktorja občinske uprave. Računovodstvo pripravlja proračun in skrbi za njegovo izvrševanje, pripravlja finančno poročilo in zaključni račun, opravlja finančna, knjigovodska in druga strokovna opravila, pripravlja premoženjske bilance in poročila in posreduje podatke na Ministrstvo za finance, Davčnemu uradu, Upravi za javna plačila in drugim, obračunava plače zaposlenih, izplačuje sejnine in pripravlja gradiva in zapisnike sej nadzornega odbora (Občina Dornava 2011a).

9.2.2 Analiza klime in zadovoljstva zaposlenih v občinski upravi Občine Dornava

9.2.2.1 Demografski podatki anketirancev

V raziskavi je sodelovalo vseh 6 zaposlenih javnih uslužbencev v občinski upravi. Tipični zaposleni je moškega spola (66,67 %) in se prišteva med višje in srednje managerje (50,00 %) ali med izvajalce (50,00 %), je zaposlen od 2 do 5 let (33,33 %) ali nad 20 let (33,33 %), star od 40 do 50 let (66,67 %) in ima opravljeno srednjo šolo (50,00 %).

9.2.2.2 Prikaz rezultatov po sklopih

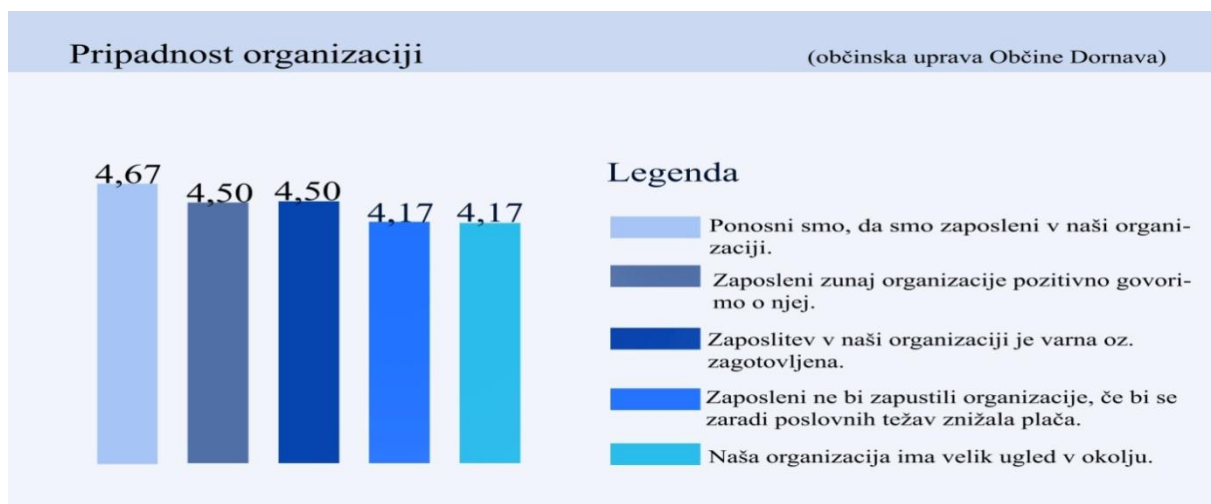
Povprečje vrednosti klime v občinski upravi je 3,75. Ocenjene dimenzije v občinski upravi Občine Dornava si sledijo po naslednjem vrstnem redu:

1. pripadnost organizaciji (4,40);
2. notranji odnosi (4,37);
3. motivacija in zavzetost (4,30);
4. odnos do kakovosti (4,27);
5. vodenje (4,10);

6. inovativnost in iniciativnost (3,87);
7. organiziranost (3,83);
8. strokovna usposobljenost in učenje (3,73);
9. zadovoljstvo zaposlenih pri delu (3,73);
10. poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev (3,70);
11. notranje komuniciranje in informiranje (3,44);
12. primerjalna vprašanja (3,38);
13. dodatna vprašanja o sistemih (3,27);
14. razvoj kariere (3,13);
15. nagrajevanje (2,77).

9.2.2.3 Prikaz rezultatov znotraj posameznih sklopov

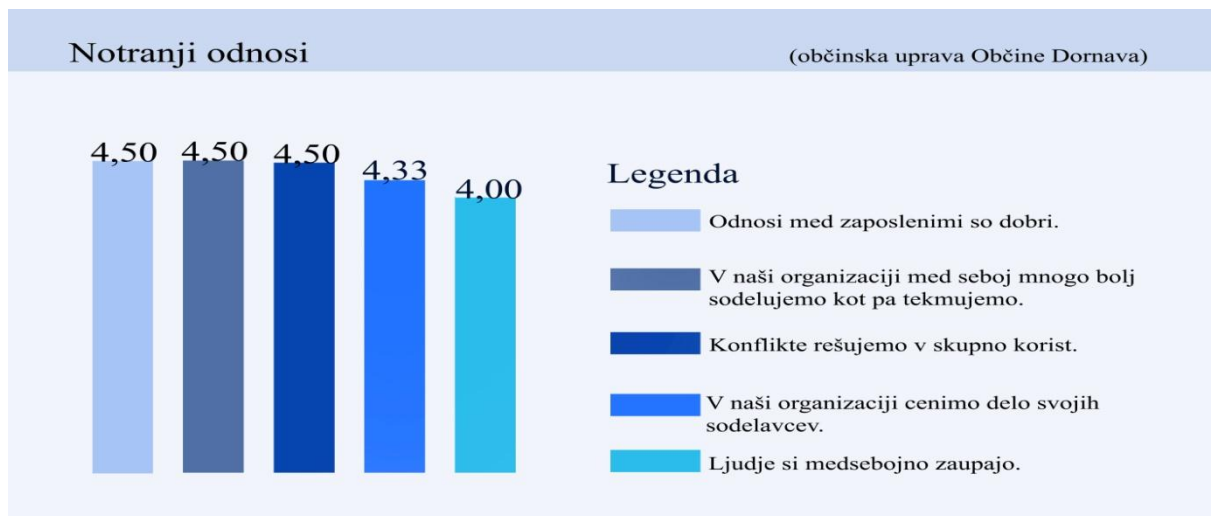
Graf 9.8: Pripadnost organizaciji v občinski upravi Občine Dornava (4,40)



Vir: lastna raziskava (2013).

V občinskih upravah občin Dornava in Juršinci je pripadnost organizaciji najvišje ocenjena dimenzija klime. To ima mnoge pozitivne posledice za obe občinski upravi, kot so zmanjševanje odsotnosti z dela, večja produktivnost, obstanek v organizaciji, odgovorno ravnanje in dodatni napor zaposlenih, večje zadovoljstvo zaposlenih itd. (Podnar 2007, 5). V občinski upravi Občine Dornava je bila pripadnost organizaciji ocenjena s povprečno vrednostjo 4,40. Zaposleni so ponosni, da so zaposleni v njej (4,67), zunaj nje o njej pozitivno govorijo (4,50) in zaznavajo zaposlitev kot varno (4,50). Menijo, da ima občinska uprava velik ugled (4,17) in je ne bi zapustili, če bi se jim zaradi poslovnih težav znižala plača (4,17).

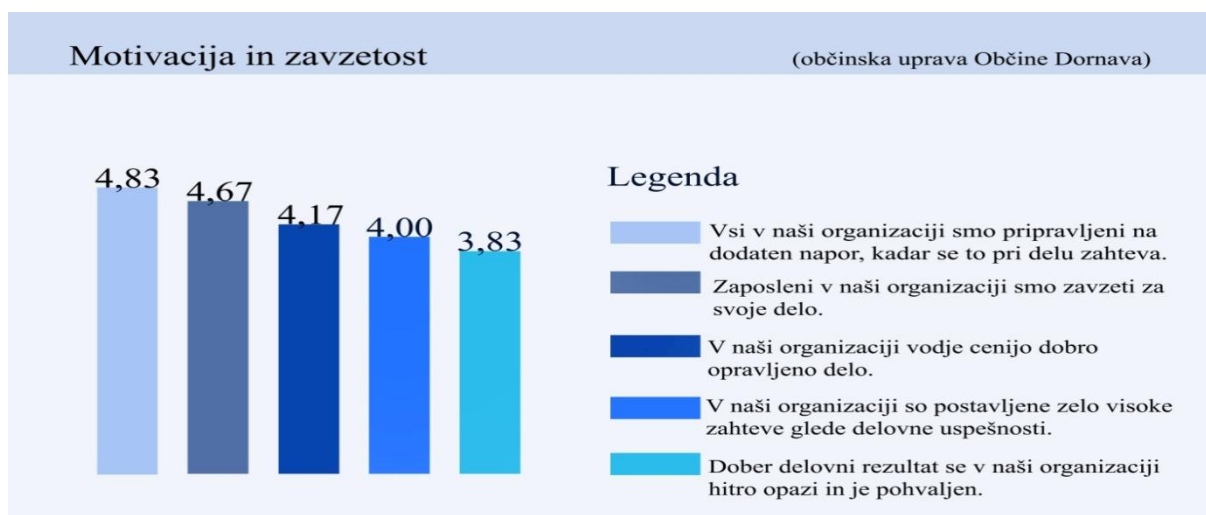
Graf 9.9: Notranji odnosi v občinski upravi Občine Dornava (4,37)



Vir: lastna raziskava (2013).

Razmerja in strukture v organizaciji so lahko formalne in neformalne. Razlikujejo se po trajanju, smeri, jakosti, sprejemljivosti, kompleksnosti itd. Za določene vrste organizacij so značilna nekatera podobna razmerja (Rozman v Mednarodna konferenca, posvečena petdesetletnici Ekonomske fakultete 1996, 514). Tako je v občinskih upravah občin Dornava in Juršinci druga najvišje ocenjena kategorija notranji odnosi. Z vrednostjo 4,37 pozitivno odstopa od povprečja klime v občinski upravi Občine Dornava za 0,62. Zaposleni se strinjajo, da so odnosi dobri (4,50), da vlada sodelovanje (4,50), konflikte rešujejo v skupno korist (4,50), cenijo delo svojih sodelavcev (4,33) in si zaupajo (4,00). Večina razmerij in procesov v organizaciji je sicer formalnih in vzpostavljenih namenoma, njihov neizogiben del pa so konflikti, zaradi katerih se organizacija spreminja (prav tam, 514–515). Zaznavanja med zaposlenimi iz različnih delov organizacije se razlikujejo, vendar pa konsenz med manjšimi skupinami (ponavadi) ne predstavlja klime celotne organizacije (Sparrow in Gaston 1996, 689), tako kot ga v tem primeru.

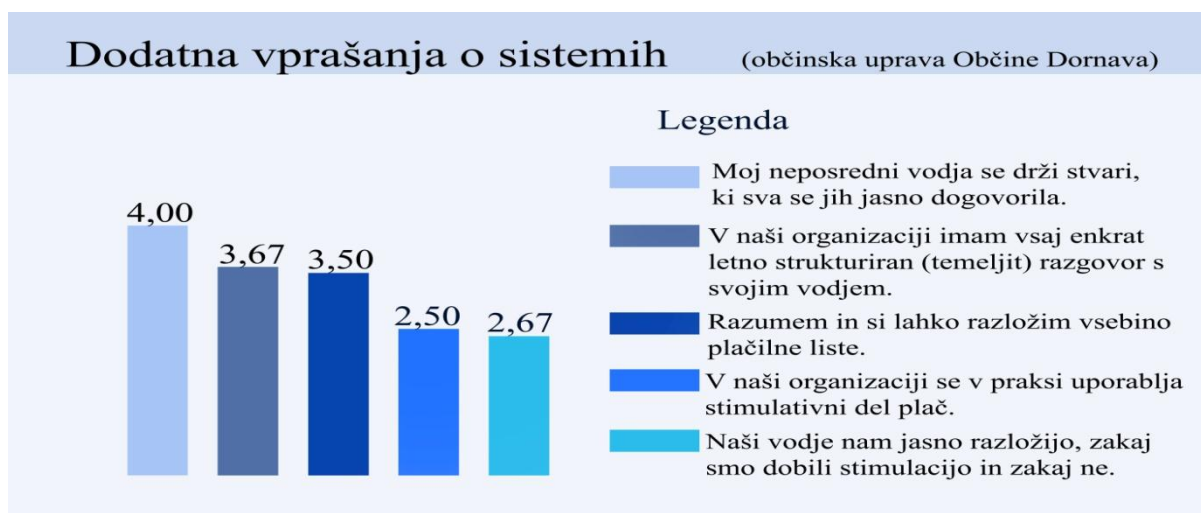
Graf 9.10: Motivacija in zavzetost v občinski upravi Občine Dornava (4,30)



Vir: lastna raziskava (2013).

Motivacija in zavzetost je tretja najvišje ocenjena dimenzija (4,30). Motivacija je ena izmed zaželenih osebnostnih lastnosti zaposlenih (Števančec 2010, 5) in proces, ki se nanaša na izide, ki jih zaposleni želi doseči ali se jim izogibati, ter na dejanja, ki so pri tem nujna (Thierry v Drenth in drugi 1998, 256). Procesne teorije razlagajo, kako zaposleni poskušajo dobiti tisto, kar jim je pomembno, na primer pripravljeni so na dodaten napor (4,83) in so zavzeti za delo (4,67), vsebinske pa razlagajo vzroke določenega vedenja zaposlenih, na primer visoke zahteve glede delovne uspešnosti v občinski upravi (4,00). Ker pogostost nagrad in kazni utrjuje določeno vedenje, potem to, da so dobri delovni rezultati opaženi in pohvaljeni (3,83), vodi k še večjemu trudu in zavzetosti zaposlenih za delo. K temu pripomore tudi vzgled vodij, da cenijo dobro opravljeno delo zaposlenih (4,17).

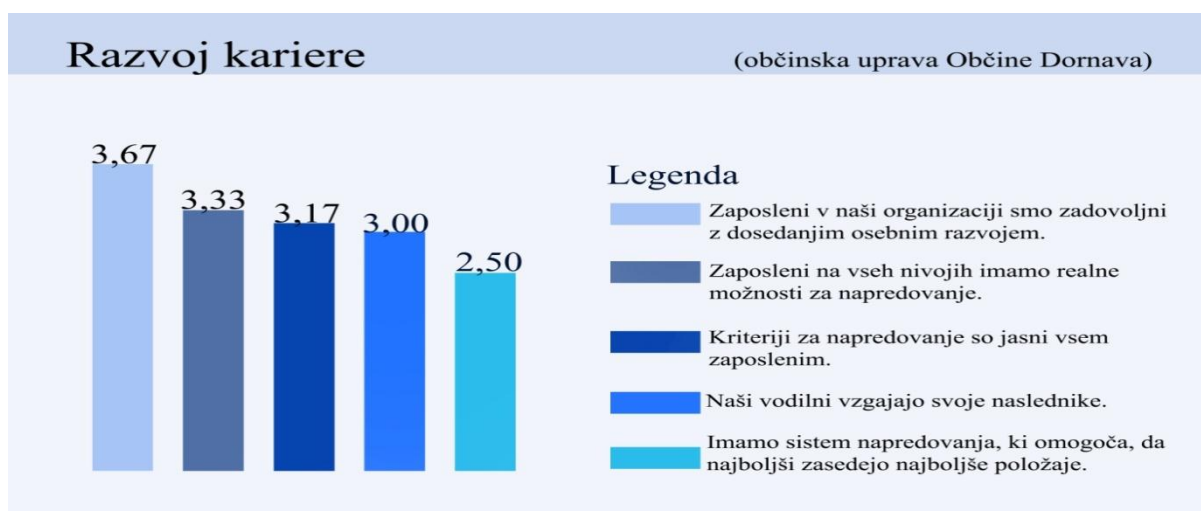
Graf 9.11: Dodatna vprašanja o sistemih v občinski upravi Občine Dornava (3,27)



Vir: lastna raziskava (2013).

Dodatna vprašanja o sistemih so s povprečno oceno 3,27 tretja najnižje ocenjena dimenzija klime v občinski upravi. Od povprečja klime odstopa za $-0,48$. Neposredni vodje se večinoma držijo dogovorov (4,00). Zaposleni imajo vsaj enkrat letno strukturiran razgovor z vodjem (3,67) in večinoma razumejo vsebino plačilne liste (3,50). Neopredeljeni so glede tega, če se uporablja stimulativni del plače v praksi v njihovi občinski upravi (2,50) in če jim vodje jasno razložijo, zakaj so dobili stimulacijo ali zakaj ne (2,67). To sta elementa, ki bi ju lahko izboljšali.

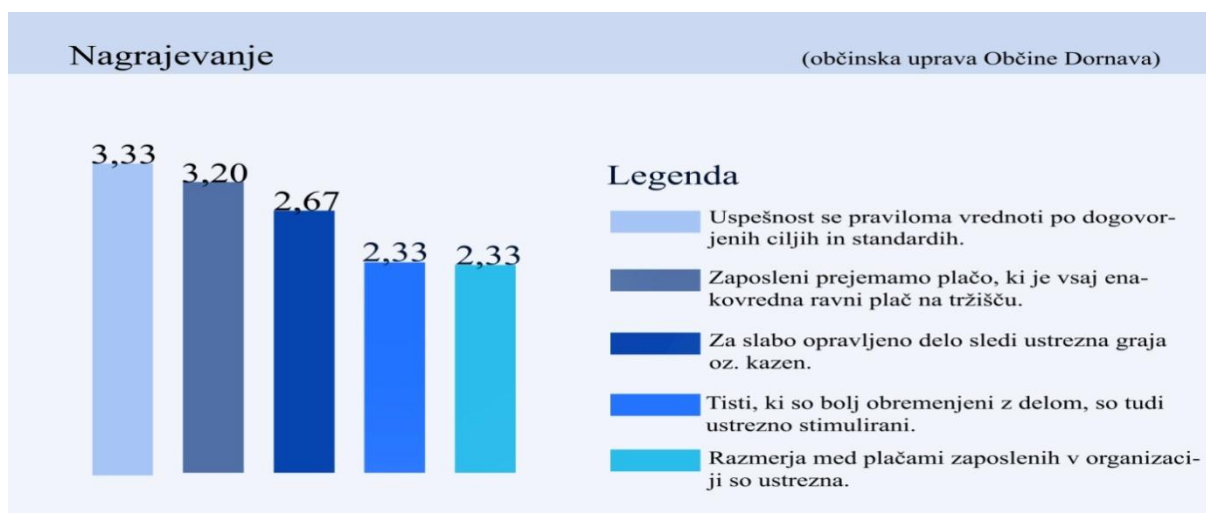
Graf 9.12: Razvoj kariere v občinski upravi Občine Dornava (3,13)



Vir: lastna raziskava (2013).

Druga najnižje ocenjena dimenzija je razvoj kariere s povprečno vrednostjo 3,13, ki negativno odstopa od povprečja klime za $-0,62$. Zaposleni so zadovoljni z osebnim razvojem v občinski upravi (3,67), vendar so neopredeljeni glede možnosti (3,17) in jasnosti kriterijev za napredovanje (3,17), tega, da vodilni vzgajajo svoje naslednike (3,00) in tega, da obstaja sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje (2,50). Za organizacijo je pomembna vsaka kariera vsakega zaposlenega, ki vključuje dela in naloge, ki jih opravlja ali jih je opravljal v preteklosti, delovna mesta, organizacije, oblike in vrste izobraževanj in usposabljanj, dosežene delovne rezultate in uspehe, napredovanja in nazadovanja, funkcije in pooblastila, izvedene projekte, prejete nagrade, sankcije, odgovornosti, pristojnosti in podobno (Mihalič 2011, 5).

Graf 9.13: Nagrajevanje v občinski upravi Občine Dornava (2,77)



Vir: lastna raziskava (2013).

Nagrajevanje je najnižje ocenjena dimenzija z vrednostjo 2,77 in negativno odstopa od povprečja za $-0,98$. Zaposleni so neopredeljeni glede tega, da se uspešnost praviloma vrednoti po ciljih in standardih (3,33), da prejemajo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču (3,20) in da za slabo opravljeno delo sledi kazen (2,67). Bolj obremenjeni z delom niso vedno ustrezno stimulirani (2,33) in razmerja med plačami niso popolnoma ustrezna (2,33). Pohvale vplivajo na produktivnost, zavzetost, motivacijo, obseg poslovanja, uspešnost timov, stroške, absentizem, energijo in zadovoljstvo sodelavcev, stopnjo nesreč pri delu in percepcijo pravičnejšega denarnega plačila (Gruban 2009, 2; Moj mentor 2013č). Pomemben je način izrekanja pohvale. Pohvala mora biti utemeljena na dejanju zaposlenega in ne zgolj

na njegovi osebnosti (Gruban 2009, 3). Razmerja med plačami so zakonsko določena, zato možnosti za njihovo spreminjanje, razen v stimulativnem delu, ni.

9.2.2.4 Prikaz rezultatov zadovoljstva zaposlenih

Graf 9.14: Zadovoljstvo zaposlenih pri delu v občinski upravi Občine Dornava (3,73)



Vir: lastna raziskava (2013).

Povprečna vrednost zadovoljstva zaposlenih v občinski upravi Občine Dornava je 3,73, kar odstopa od povprečne vrednosti klime za – 0,02. Zaposleni so najbolj zadovoljni s stalnostjo zaposlitve (4,67), z delovnim časom (4,67) in s sodelavci (4,33), najmanj pa s plačo (2,50), z možnostmi za napredovanje (2,83) in z možnostmi za izobraževanje (3,00).

9.3 Občina Juršinci

Občina Juršinci je nastala leta 1994⁷⁵ iz območja KS območja Juršincev in naselja Hlaponci. Ozemlje zavzema del Slovenskih goric in del Pesniške doline (Občina Juršinci 2011b; Občina Juršinci 2011e). Občina obsega 36 km² ⁷⁶ in ima 2.377 prebivalcev (Občina Juršinci 2011b).

⁷⁵ Občina Juršinci 2011b; Občina Juršinci 2011e; Žižek 1999, IX./12.

⁷⁶ Občina Juršinci 2011b; SURS v Občina Juršinci 2011e; Žižek 1999, IX./11.

Sestavljena je iz naselij Bodkovci, Dragovič, Gabrnik, Gradiščak, Grlinci, Hlaponci, Juršinci, Kukava, Mostje, Rotman, Sakušak, Senčak pri Juršincih in Zagorci (Občina Juršinci 2011b; Občina Juršinci 2011e). Prebivalci se ukvarjajo z vinogradništvom, sadjarstvom, trsničarstvom,⁷⁷ živinorejo in poljedelstvom (Občina Juršinci 2011b; Žižek 1999, IX./12). Na njenem območju je leta 1905 nastala prva Trsničarska zadruga na Spodnjem Štajerskem (Občina Juršinci 2011b; Občina Juršinci 2011e). Znamenitosti Juršinc so Društvo za ohranjanje in razvijanje dediščine, Herbersteinova klet, Društvo rojaka Janeza Puha, Kud dr. Antona Slodnjaka, Trsničarska zadruga Juršinci in Društvo gospodinj (Občina Juršinci 2011b).

9.3.1 Občinska uprava Občine Juršinci

Župan Alojz Kaučič funkcijo opravlja od začetka obstoja občine (Občina Juršinci 2011f). Direktor občinske uprave je Drago Slameršak (Inštitut za lokalno samoupravo in javna naročila Maribor 2012c; Občina Juršinci 2011a). Občina ima enovito občinsko upravo (Inštitut za lokalno samoupravo in javna naročila Maribor 2012d). Direktor občinske uprave neposredno vodi občinsko upravo, organizira in koordinira delo zaposlenih, jim nudi strokovno pomoč, razporeja delo, izdaja odločbe v upravnem postopku na prvi stopnji, skrbi za zakonito, učinkovito in smotrno opravljanje nalog, izvaja postopke javnih naročil in razpisov, pripravlja odloke in predpise itd. (Občina Juršinci 2011a). Občinska uprava ima sprejemno pisarno in računovodsko finančno službo (Občina Juršinci 2011c; Občina Juršinci 2011č). Sprejemna pisarna je zadolžena za sprejemanje in informiranje strank, sprejem vlog, prejem, evidentiranje in oddajo pošte, urejanje gradiva, izdelovanje zapisnikov, koordiniranje dela delovnih teles, nadomeščanje tajnika občine, opravljanje drugih del po nalogu neposrednega vodja itd. (Občina Juršinci 2011č). Računovodsko finančna služba pripravlja proračun, skrbi za njegovo izvrševanje, pripravlja finančna poročila in zaključni račun proračuna, zagotavlja strokovno pomoč občinskim organom, opravlja finančno-knjigovodska in druga strokovna opravila za proračun, občinske sklade, režijske obrate, krajevne skupnosti, analizira in oblikuje cene iz pristojnosti občine, daje mnenje k oblikovanju cen iz koncesijskih razmerij itd. (Občina Juršinci 2011c). Za področje urejanja okolja in vzdrževanja občinskega premoženja je zadolžen komunalni delavec (Občina Juršinci 2011d).

⁷⁷ Občina Juršinci 2011b; Radovanovič in drugi 1996, 121–122; Žižek 1999, IX./12.

9.3.2 Analiza klime in zadovoljstva zaposlenih v občinski upravi Občine Juršinci

9.3.2.1 Demografski podatki anketirancev

V raziskavi so sodelovali trije od štirih zaposlenih, kar predstavlja 75 % odziv. Tipični anketiranec je ženskega spola (100,00 %), je samostojni strokovni delavec (66,67 %), zaposlen je ali do 2 leti (33,33 %) ali od 10 do 20 let (33,33 %) ali nad 20 let (33,33 %), star ali do 30 let (33,33 %) ali od 40 do 50 let (33,33 %) ali nad 50 let (33,33 %) in ima opravljeno srednjo šolo (66,67 %).

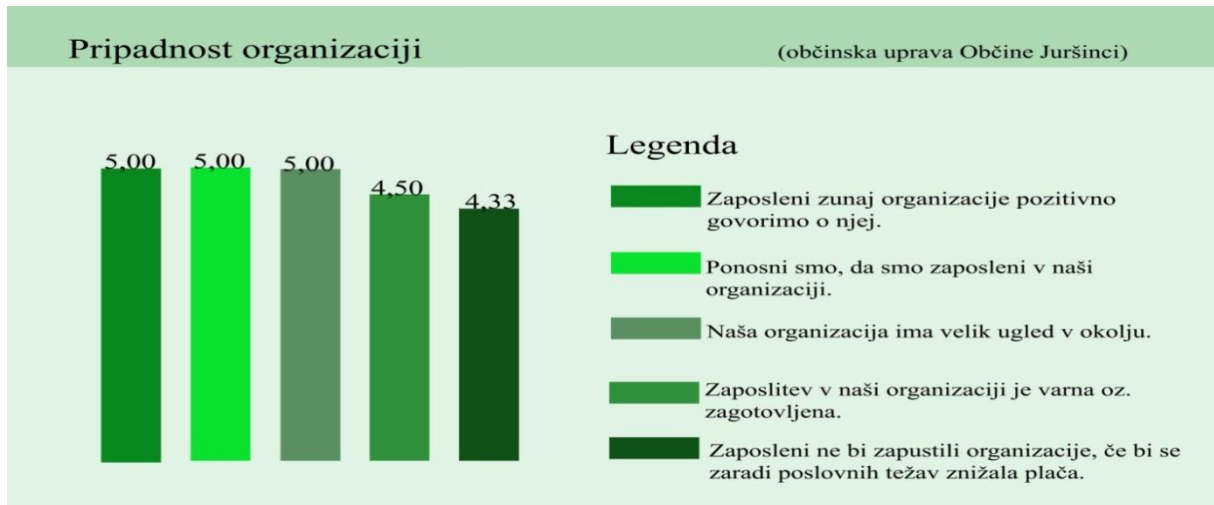
9.3.2.2 Prikaz rezultatov po sklopih

Povprečna vrednost klime v občinski upravi je 4,31. Ocenjene dimenzije v občinski upravi Občine Juršinci si sledijo po naslednjem vrstnem redu:

1. pripadnost organizaciji (4,77);
2. notranji odnosi (4,73);
3. odnos do kakovosti (4,70);
4. motivacija in zavzetost (4,60);
5. poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev (4,53);
6. organiziranost (4,47);
7. zadovoljstvo zaposlenih pri delu (4,45);
8. notranje komuniciranje in informiranje (4,37);
9. dodatna vprašanja o sistemih (4,23);
10. vodenje (4,20);
11. inovativnost in iniciativnost (4,10);
12. primerjalna vprašanja (4,00);
13. razvoj kariere (3,97);
14. strokovna usposobljenost in učenje (3,93);
15. nagrajevanje (3,57).

9.3.2.3 Prikaz rezultatov znotraj posameznih sklopov

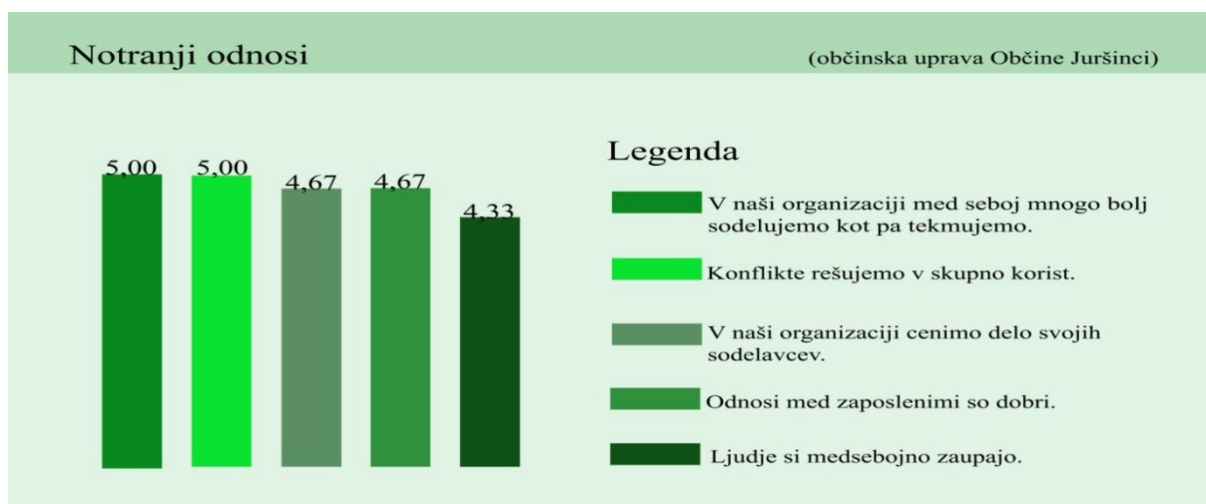
Graf 9.15: Pripadnost v občinski upravi Občine Juršinci (4,77)



Vir: lastna raziskava (2013).

Tudi v občinski upravi Občine Juršinci (4,77) je tako kot v občinski upravi Občine Dornava (4,40) najvišje ocenjena dimenzija pripadnost organizaciji. Zaposleni so se popolnoma strinjali s trditvami, da zunaj občinske uprave o njej pozitivno govorijo (5,00), da so ponosni, da so v njej zaposleni (5,00) in da ima velik ugled v okolju (5,00). Zaposlitev v občinski upravi je varna in zagotovljena (4,50) in občinske uprave zaposleni ne bi zapustili, tudi če bi se jim znižala plača zaradi poslovnih težav (4,33). Potreba po pripadnosti je tako psihološka potreba, da zaposleni čuti, da je del skupine, organizacije ali drugega kolektiva (Arnold in drugi 2010, 694), kot socialna potreba glede na Maslowa (Brejc 2004, 57–59). Koncept organizacijske pripadnosti igra pomembno vlogo pri upravljanju s človeškimi viri (Armstrong 2009, 345). Za pripadnost bodo v organizacijah storili največ z uvajanjem elementov, ki vplivajo na zadovoljstvo (Mihalič 2008, 8). Delodajalci se morajo zavedati, da zaposlenih ne smejo neposredno spodbujati k pripadnosti in lojalnosti, kajti v tem primeru bodo povzročili nasprotno učinke (prav tam, 6).

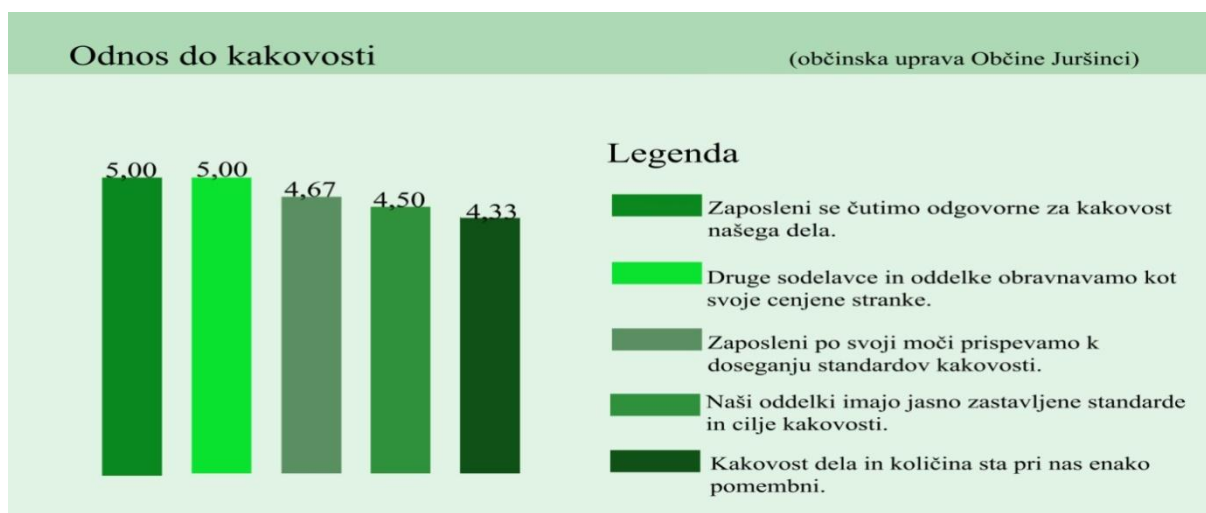
Graf 9.16: Notranji odnosi v občinski upravi Občine Juršinci (4,73)



Vir: lastna raziskava (2013).

Tudi v občinski upravi Občine Juršinci so tako kot v občinski upravi Občine Dornava notranji odnosi druga najvišje ocenjena kategorija. Povprečje trditev znaša 4,73, kar pozitivno odstopa od povprečja klime v občinski upravi za 0,42. Zaposleni se popolnoma strinjajo, da v občinski upravi bolj sodelujejo kot tekmujejo (5,00) in da konflikte rešujejo v skupno korist (5,00). Cenijo delo sodelavcev (4,67), zaznavajo odnose med zaposlenimi kot dobre (4,67) in si zaupajo (4,33). Glede na Fiedlerjevo kontingenčno teorijo so odnosi med vodjem in zaposlenimi značilnost situacije in se nanašajo na stopnjo odnosov vzajemnega spoštovanja in zaupanja med vodjem in zaposlenimi (Arnold in drugi 2010, 704). Priporoča se, da bi se v delovnih organizacijah in delovnih skupinah pogosteje uporabljali strokovna in referenčna moč, ki sta dolgoročno najbolj učinkoviti in najmanj škodljivi, če ju uporabljamo sočasno. Zaposleni, ki ju uporabljajo, pri svojem delu istočasno izkazujejo strokovnost in usmerjenost v skrb za odnose (Vec v Kompare in drugi 2001, 350).

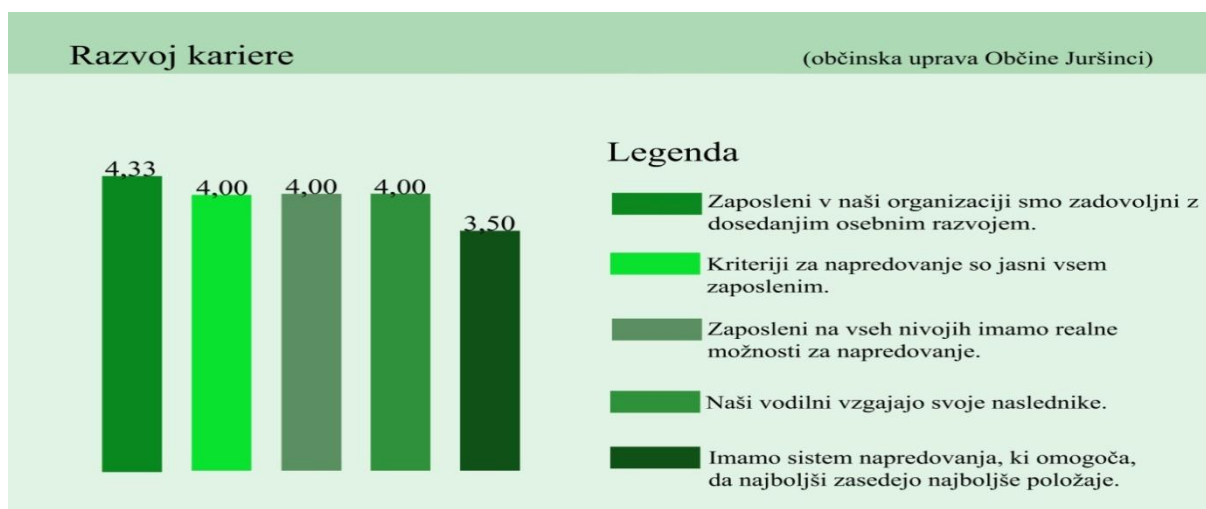
Graf 9.17: Odnos do kakovosti v občinski upravi Občine Juršinci (4,70)



Vir: lastna raziskava (2013).

Pojem kakovosti se je uveljavil tudi v slovenski javni upravi (Žurga 2006, 5), saj so se po vzgledu zasebnega sektorja tudi v javnem sektorju razvili različni pristopi merjenja kakovosti (Knafelc v Haček in drugi 2008, 32). Kategorija odnos do kakovosti je bila v občinski upravi Občine Juršinci ocenjena s 4,70. Znotraj kategorije so se zaposleni soglasno strinjali glede odgovornosti za kakovost dela (5,00) in da druge sodelavce in oddelke obravnavajo kot svoje cenjene stranke (5,00). Tema trditvama so sledile trditve, da zaposleni po svoji moči prispevajo k doseganju standardov kakovosti (4,67), da imajo oddelki jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti (4,50) in da sta kakovost in količina dela enako pomembni (4,33).

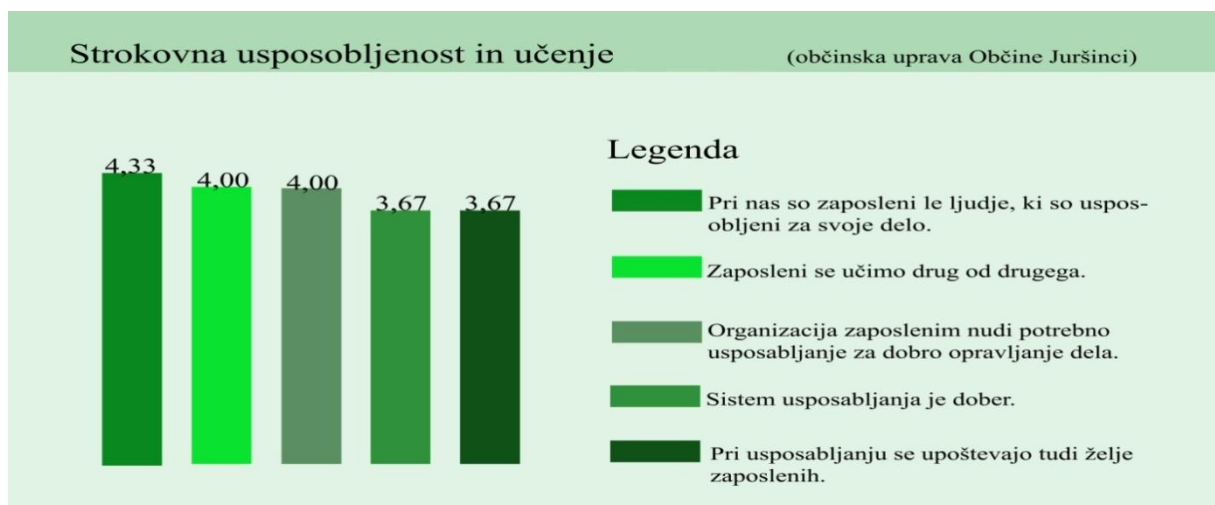
Graf 9.18: Razvoj kariere v občinski upravi Občine Juršinci (3,97)



Vir: lastna raziskava (2013).

Dimenzija razvoja kariere vključuje definiranost, poznavanje in transparentnost kriterijev napredovanja, kakovost strokovnega in osebnega razvoja zaposlenih, poznavanje kriterijev za napredovanje, izvajanje napredovanj na osnovi kompetenc in rezultatov, intenzivnost sistematičnega kariernega razvoja zaposlenih vključno s kandidati za naslednike, definiranost pogojev za zasedbo delovnih mest, izvajanje vertikalnega in horizontalnega napredovanja, uporabo kariernih načrtov, prisotnost enakih možnosti napredovanja in njegovo pogojevanje tudi s stopnjo inovativnosti, dolgoročno usmerjenost kariernega razvoja, uporabo letnih kariernih razgovorov (Mihalič 2007, 35–36) itd. Razvoj kariere je tretja najnižje ocenjena kategorija v občinski upravi Občine Juršinci. Povprečna vrednost trditev pri tej dimenziji je 3,97, kar negativno odstopa (– 0,34) od povprečja klime v tej občinski upravi. Zaposleni so zadovoljni z osebnim razvojem v občinski upravi (4,33), občinska uprava ima jasne kriterije za napredovanje (4,00), pri čemer imajo zaposleni na vseh nivojih realne možnosti za napredovanje (4,00), vodilni pa vzgajajo svoje naslednike (4,00). V občinski upravi imajo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje (3,50).

Graf 9.19: Strokovna usposobljenost in učenje v občinski upravi Občine Juršinci (3,93)

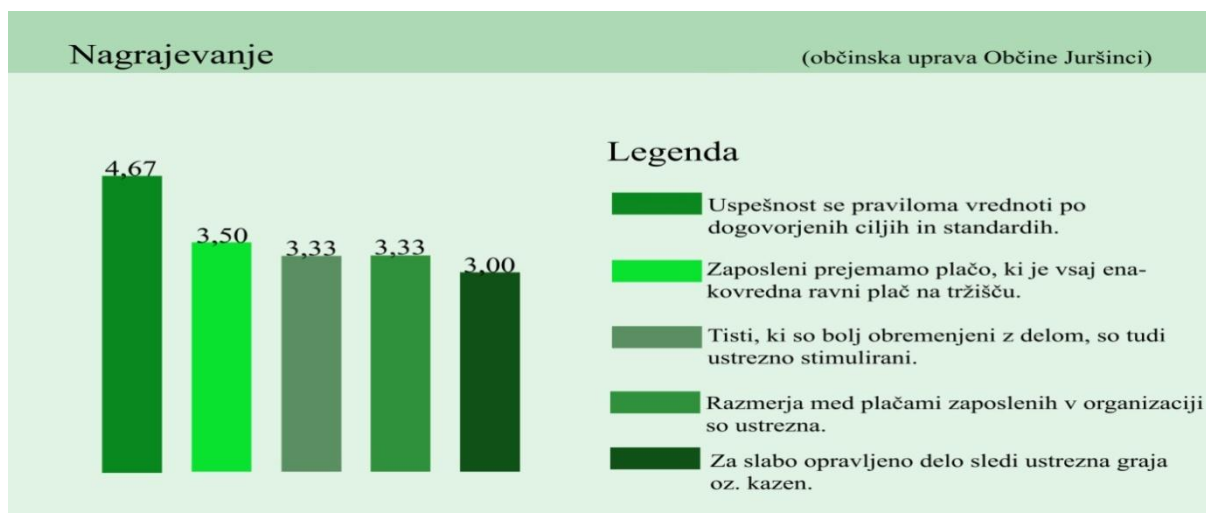


Vir: lastna raziskava (2013).

Znanje pomeni konkurenčno prednost tako z vidika posameznika kot z vidika organizacije. Učenje v organizacijah je kontituiran proces (Možina 2002, 209), ki zajema vsako dejavnost, s katero posameznik spreminja sam sebe (prav tam, 210, 215). Strokovna usposobljenost in učenje je druga najnižje ocenjena kategorija v občinski upravi Občine Juršinci z vrednostjo 3,93. Negativno odstopa od povprečja klime za – 0,38. Zaposleni so usposobljeni javni uslužbenci (4,33), ki se učijo drug od drugega (4,00) in jim organizacija zagotavlja

usposabljanje (4,00). Sistem usposabljanja omogoča upoštevanje njihovih želja (3,67) in ga dojemajo kot dober (3,67). Izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje javnih uslužbencev je določeno v 8. poglavju Zakona o javnih uslužbencih (2007, 101.–105. čl.). Določen je tudi program usposabljanja pripravnikov (prav tam, 107. čl.). Učenje ima razmeroma trajni učinek in zajema pridobivanje stališč, interesov, (poklicno) usposabljanje in podobno (Musek in Pečjak 1993, 97).

Graf 9.20: Nagrajevanje v občinski upravi Občine Juršinci (3,57)

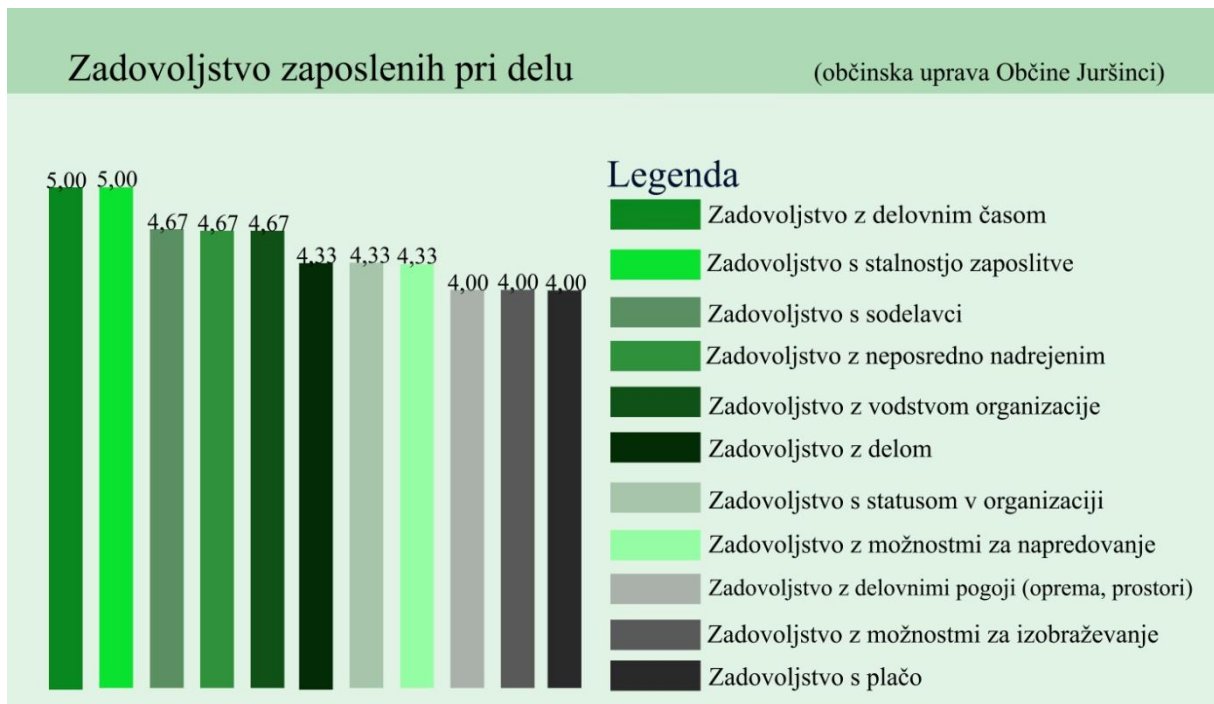


Vir: lastna raziskava (2013).

Tudi v občinski upravi Občine Juršinci je nagrajevanje najnižje ocenjena dimenzija klime s povprečno vrednostjo trditev 3,57. Od povprečne vrednosti klime odstopa za – 0,74. Zaposleni se skorajda popolnoma strinjajo s tem, da se uspešnost vrednoti glede na cilje in standarde (4,67). Večinoma se strinjajo, da prejemajo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču (3,50), bolj so neopredeljeni glede tega, če so najbolj obremenjeni ustrezno stimulirani (3,33), če so razmerja med plačami v organizaciji ustrezna (3,33) in če za slabo opravljeno delo sledi kazen (3,00). Če dobijo najbolj uspešni najvišje nagrade, bodo zaposleni razumeli, da se njihov trud izplača, in si bodo še naprej prizadevali pri opravljanju svojega dela, tistim zaposlenim, ki so pri svojem delu manj uspešni, pa bo odsotnost nagrade sporočilo, da ne dosegajo pričakovanih ciljev, kar bo delovalo kot spodbuda k večji učinkovitosti (Kompore in Vadnov 2010, 98).

9.3.2.4 Prikaz rezultatov zadovoljstva zaposlenih

Graf 9.21: Zadovoljstvo zaposlenih pri delu v občinski upravi Občine Juršinci (4,45)

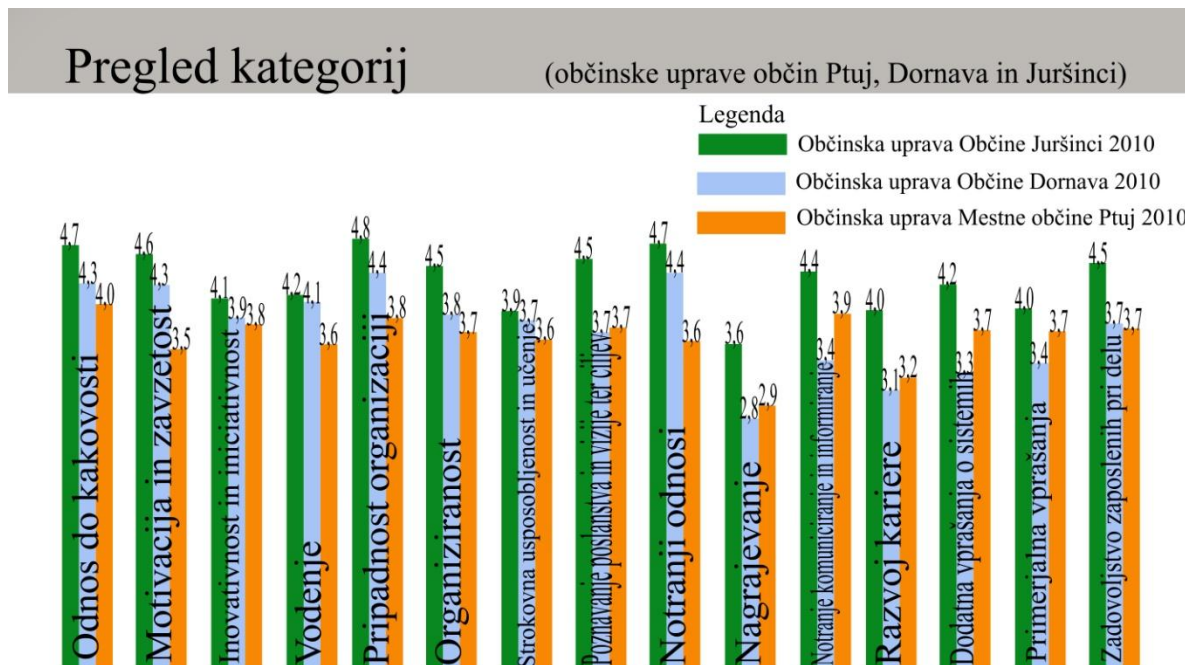


Vir: lastna raziskava (2013).

Zadovoljni zaposleni delajo več in bolje. Pomemben dejavnik klime predstavlja zadovoljstvo s sodelavci, širšo skupino in organizacijo (Števančec 2010, 4–5). V občinski upravi Občine Juršinci so zaposleni pri delu bolj zadovoljni kot v občinskih upravah preostalih dveh občin. Zadovoljstvo je bilo povprečno ocenjeno s 4,45, kar pozitivno odstopa od povprečja klime v občinski upravi za 0,14. Zaposleni so popolnoma zadovoljni s stalnostjo zaposlitve (5,00), z delovnim časom (5,00) in precej z vodstvom (4,67), s sodelavci (4,67) in z neposredno nadrejenim (4,67). Srednje zadovoljni so z delom (4,33) in z možnostmi za napredovanje (4,33). S slednjim se izraža zadovoljstvo z osebnim razvojem kot subjektivnim dejavnikom klime. Sistem napredovanja mora omogočati, da najboljši zasedejo najboljša mesta, pri čemer morajo biti kriteriji za materialno nagrajevanje jasni in merljivi (prav tam, 5). Najmanj so zadovoljni s plačo (4,00), z delovnimi pogoji (4,00) in možnostmi za izobraževanje (4,00).

9.4 Primerjalna analiza klime v občinskih upravah Mestne občine Ptuj in občin Dornava in Juršinci

Graf 9.22: Pregled kategorij v občinskih upravah občin Ptuj, Dornava in Juršinci



Vir: lastna raziskava (2013).

V občinski upravi Mestne občine Ptuj so najvišje ocenjene kategorije odnos do kakovosti, notranje komuniciranje in informiranje in pripadnost organizaciji, v občinski upravi Občine Dornava pripadnost organizaciji, notranji odnosi ter motivacija in zavzetost, v občinski upravi Občine Juršinci pa pripadnost organizaciji, notranji odnosi in odnos do kakovosti. V občinskih upravah dornavske in juršinske občine je bila v obeh najvišje ocenjena pripadnost. Njena vrednost je pri obravnavanih občinskih upravah obratnosorazmerna z njihovo velikostjo glede na število zaposlenih. Najnižje so zaposleni v občinskih upravah ocenili vprašanje, da ne bi zapustili občinske uprave, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača. Druga najvišje ocenjena kategorija je v istih dveh občinskih upravah kategorija notranjih odnosov. Povprečna vrednost znova upada z velikostjo občinske uprave. Pri tej kategoriji je bila v vseh treh najnižje ocenjeno vprašanje medsebojnega zaupanja.

Tudi v občinskih upravah se je izkazalo, da se med najnižje ocenjenimi kategorijami pojavljata kategoriji razvoj kariere in nagrajevanje. V občinski upravi Mestne občine Ptuj so bile najnižje ocenjene kategorije nagrajevanje, razvoj kariere ter motivacija in zavzetost. V

občinski upravi Občine Dornava pa nagrajevanje, razvoj kariere in dodatna vprašanja o sistemih in v občinski upravi Občine Juršinci nagrajevanje, strokovna usposobljenost in učenje ter razvoj kariere. V vseh treh občinskih upravah je najnižje ocenjena kategorija nagrajevanje, ki je bila najnižje ocenjena v občinski upravi dornavske občine (2,77). Na drugem mestu najnižje ocenjenih kategorij je v občinskih upravah ptujske (3,22) in dornavske (3,13) občine razvoj kariere. Omenjena kategorija je v občinski upravi juršinske občine na tretjem mestu med najnižje ocenjenimi kategorijami (3,97). Zaposleni so se najbolj strinjali s trditvijo, da so zadovoljni z osebnim razvojem v občinski upravi, ki je znašala v občinski upravi ptujske občine 3,48, v občinski upravi dornavske občine 3,67 in v občinski upravi juršinske občine 4,33. Zaposleni v občinskih upravah ptujske in dornavske občine so večinoma neopredeljeni glede tega, če imajo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje, če vodilni vzgajajo naslednike, pa tudi glede jasnosti kriterijev napredovanja in možnosti za napredovanje. Nagrajevanje je v vseh treh občinskih upravah najnižje ocenjena kategorija. V občinski upravi ptujske občine povprečna vrednost dimenzije znaša 2,88, v občinski upravi dornavske občine 2,77 in v občinski upravi juršinske občine 3,57. Tako v prvi omenjeni občinski upravi od povprečja klime odstopa za – 0,75, v drugi za – 0,98 in v tretji – 0,74. Dimenzija je ena izmed dimenzij, pri kateri povprečna vrednost upada z velikostjo občinske uprave. V vseh treh občinskih upravah je bila najvišje ocenjena trditev, da se uspešnost praviloma vrednoti po postavljenih ciljih in standardih, in sicer v občinski upravi ptujske občine z vrednostjo 3,13, dornavske z vrednostjo 3,33 in juršinske 4,67. Kot stimulacija se lahko uporabljajo tudi pohvale za vzorno delo in nadpovprečne delovne ter poslovne dosežke, ki pa morajo biti iskrene in poštene ter utemeljene na prispevku k ciljem organizacije.

Povprečna vrednost zadovoljstva zaposlenih pri delu je v vseh treh občinskih upravah podobna kot vrednost klime. V občinski upravi na Ptuju znaša zadovoljstvo pri delu 3,69, vrednost klime 3,63, v občinski upravi v Dornavi 3,73, vrednost klime 3,75 in v občinski upravi v Juršincih 4,45, vrednost klime pa 4,31. Zaposleni v vseh treh občinskih upravah so najbolj zadovoljni z delovnim časom in s stalnostjo zaposlitve, najmanj pa s plačo. Nekoliko manj so zadovoljni tudi z možnostmi za napredovanje in izobraževanje. Glede na te tri primere občinskih uprav so zaposleni v manjših občinskih upravah bolj zadovoljni kot v večjih, prav tako pa je bila v manjših občinskih upravah izmerjena višja vrednost organizacijske klime kot v večjih.

10 SKLEP

Potreben je sistematični pristop k spremljanju dogajanja na področju lokalne samouprave ne samo z ekonomskega, ampak tudi s socialno psihološkega vidika, kar lahko dosežemo z interdisciplinarnim politološkim pristopom. Pomanjkljivost izvedene raziskave je v tem, da ni longitudinalna, vendar pa je prednost v tem, da je bila izvedena primerjava klime med tremi občinskimi upravami z različnim številom zaposlenih, iz katere je razvidno, da je povprečna izmerjena vrednost klime v občinski upravi z največjim številom zaposlenih najnižja, najvišja pa v občinski upravi z najmanjšim številom zaposlenih. Hipotezo, da imajo večje občinske uprave nižjo povprečno vrednost organizacijske klime kot manjše občinske uprave in obratno, lahko na podlagi primerjalne analize klime v treh občinskih upravah potrdim, saj je bila najvišja vrednost klime izmerjena v občinski upravi Mestne občine Ptuj (3,63), ki je imela v času anketiranja 56 zaposlenih, potem pa ji sledita občinska uprava Občine Dornava s 6 zaposlenimi (3,75) in občinska uprava Občine Juršinci (4,31) s 4 zaposlenimi. Medtem ko je občinska uprava ptujske občine neenovita in razdeljena, sta dornavska in juršinska občinska uprava enoviti.

Ptujski del Štajerske in Prekmurje sta področji z največjo razdrobljenostjo občin, hkrati pa so to območja, na katerih podatki o BDP na prebivalca, bruto dodani vrednosti, izobrazbi, stopnji brezposelnosti in podobnem negativno odstopajo od povprečja v Sloveniji (Center za politološka raziskovanja 2005, 114). V smislu organizacijskega konteksta se občinske uprave razlikujejo po velikosti glede na število zaposlenih, letih delovanja občinske uprave, obsegu občine glede na površino in število prebivalcev in glede na sredstva, ki so jim na voljo v okviru zakonsko določenega okvira. Najhitreje se je na prošnjo za sodelovanje v anketiranju odzvala ptujska občina, vendar pa je bil odziv zaposlenih v njej najmanjši. Občinske uprave so si podobne v tem, da delujejo na območju občin, ki spadajo v podravsko statistično regijo, ptujsko upravno enoto, in imajo podobni zgodovinski razvoj na področju lokalne samouprave na slovenskem prostoru pred osamosvojitvijo. Vse tri so skupaj z nekaterimi drugimi povezane v Skupno občinsko upravo občin v Spodnjem Podravju (Mestna občina Ptuj 2007i).

Uspešnost posameznih zaposlenih vpliva na uspešnost organizacije (in obratno), hkrati pa velja, da sta za uspešnost organizacije potrebni tudi koordinacija in povezovanje prispevkov posameznikov (Števančec 2010, 5). Kot pravijo Haček in drugi (2008, 32), tudi občinske uprave zaradi zahtev sodobne družbe razvijajo sisteme spremljanja uspešnosti in

učinkovitosti, kar lahko po mnenju Žurge (v Ferfila in drugi 2002, 101) vodi v večjo uspešnost in učinkovitost, do največjih učinkov pa pride, ko je sistem spremljanja delovne izvedbe del sistema menedžmenta delovne izvedbe. Dejavnosti, povezane z upravnim postopkom, so lažje merljive z vidika učinkovitosti kot uspešnosti (Kovač v Ferfila in drugi 2002, 221), ob tem pa je merjenje rezultatov občinske uprave oteženo zaradi storitvene narave, dolgoročnih ciljev, neznanih inputov in outputov, neizmerljivih rezultatov in tega, da gre za veliko udeležencev s svojimi cilji in vrednostnimi sistemi (Knafelc v Haček in drugi 2008, 32–33).

Organizacijska klima se nanaša to, kako zaposleni zaznavajo delovno okolje (Schneider 1973, 1). Glede na številne modele je klima posredna povezava med sistemi človeških virov, na katere vplivajo vrednote oziroma kultura, in organizacijsko učinkovitostjo in uspešnostjo, na kar klima vpliva preko vpliva na stališča, odnose in vedenja zaposlenih (Borucki in Burke 1999, 943; Ferris in drugi v Rogg in drugi 2001, 433), vpliv pa lahko poteka tudi v obratnem vrstnem redu (Rogg in drugi 2001, 444). Organizacijska klima je uporabno raziskovalno orodje in diagnostični pristop razumevanja posamezne organizacije in spreminjanja znotraj nje, hkrati pa jo lahko razumemo kot indikator kulture (Payne v Ashkanasy in drugi 2000, 176). Raziskave klime so odraz zaznavanj zaposlenih (Sparrow in Gaston 1996, 679). Klima je skupna deskripcija zaposlenih o organizacijskem okolju, v katerem delajo. Ker zaposleni z različnih hierarhičnih ravni v organizacijski strukturi različno zaznavajo klimo organizacije, kar so že leta 1972 ugotovili Schneider, Gorman in Malloy (Payne in Mansfield 1973, 519, 524), je priporočljivo, da se v merjenje klime vključijo vsi zaposleni in ne le vodje. Klima in kultura organizacije sta podobna koncepta, ki se v nekaterih točkah razlikujeta, in sta, kot trdijo Salazar Estrada in drugi (2009, 67), elementa, ki vplivata na delovno produktivnost. Samo organizacija z uspešnimi in učinkovitimi zaposlenimi je lahko uspešna in učinkovita. Kljub temu, da naj bi bila klima lažje razumljiva kot kultura, ker ne temelji na tako globokih prepričanjih in predpostavkah kot kultura in ni tako zgodovinsko usmerjena, pa nanjo (posredno) vpliva kultura, kar pomeni, da je vendarle kompleksna, sestavljena iz mnogih prepletenih elementov, ki vplivajo nanjo posredno ali neposredno in obratno, velikokrat tudi klima vpliva na njih. Klima ima psihološke temelje, saj temelji na tem, kako njene dimenzije zaznavajo zaposleni v organizaciji.

K oblikovanju klime obstajajo različni pristopi. Scheider in Reichers sta leta 1983 opisala strukturalistični pristop, pristop privlačnost-izbira-atricija (homogenost) in pristop socialne

interakcije. Pri prvem pristopu, ki ima korenine v Lewinovi teoriji polja, klima izhaja iz strukturnih značilnosti organizacije (Ostroff in drugi 2003, 580–581), pri drugem pristopu posameznike z določenimi lastnostmi privlači organizacije s podobnimi pogledi in lastnostmi, kot jih imajo sami, tretji pristop pa temelji na simboličnem interakcionizmu in socialni interakciji, pri čemer se skupno zaznavanje in pomen razvijata iz komunikacij in interakcijskih vzorcev med člani iste skupine (Schneider prav tam, 581). Vodje so filter praks, politik in procedur in lahko ustvarjajo skupna zaznavanja in enotne odzive pri oblikovanju zaznavanj klime (Ostroff in drugi 2003, 582). Pri spreminjanju klime je nujno treba raziskati osnovne domneve kulture, saj se morajo spremembe klime z njimi ujemati (prav tam, 586).

V občinskih upravah si prizadevajo k doseganju standardov kakovosti, pomembni sta tako kakovost kot količina dela, oddelki pa imajo jasne standarde in cilje kakovosti. Glede delovne uspešnosti imajo visoke zahteve, so zavzeti in vodje cenijo dobro opravljeno delo. Zavedajo se nujnosti sprememb in storitve izboljšujejo in posodablajo. Predloge za izboljšave dajejo vsi, zaposleni pa so pripravljeni prevzeti tveganje za njihovo uveljavitev. Pri dimenziji vodenje so zaposleni v občinskih upravah ptujske in dornavske občine najvišje ocenili trditev, da so samostojni, v občinski upravi juršinske občine pa trditev, da odpravljajo ukazovalno vodenje. V vseh treh občinskih upravah se vodje pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela in jih spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti. Zaposleni o občinskih upravah pozitivno govorijo, so ponosni, da so v njih zaposleni, menijo, da ima njihova občinska uprava velik ugled, da imajo varno zaposlitev in občinske uprave ne bi zapustili, tudi če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača. Pri dimenziji organiziranost so najvišje ocenili trditev, da razumejo svoj položaj v organizacijski shemi, s tem da so se zaposleni v občinski upravi Občine Juršinci popolnoma strinjali s to trditvijo in trditvijo, da imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje. V občinski upravi ptujske občine so neopredeljeni glede tega, če vodje sprejemajo pravočasne odločitve, medtem ko so se v občinskih upravah dornavske in juršinske občine z vsemi trditvami strinjali. Zadolžitve zaposlenih v občinskih upravah so jasno opredeljene, pristojnosti in odgovornosti na vseh nivojih pa uravnotežene. S trditvami o strokovni usposobljenosti in učenju se je izkazalo, da se zaposleni učijo drug od drugega in imajo zagotovljena potrebna usposabljanja. Sistem usposabljanja je dober, pri njem pa se upoštevajo želje zaposlenih. Pri dimenziji poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev se strinjajo, da imajo jasno poslanstvo, cilje organizacije sprejemajo za svoje, cilji, ki jih morajo doseči zaposleni, so realno postavljeni, politika in cilji pa so jasni vsem zaposlenim. Glede notranjih odnosov cenijo delo sodelavcev, odnose med seboj zaznavajo kot dobre,

medsebojno sodelujejo in rešujejo konflikte v skupno korist. V občinskih upravah dornavske in juršinske občine si zaposleni zaupajo, v občinski upravi ptujske občine pa so glede tega neodločeni. Iz vprašanj o notranjem komuniciranju in informiranju je razvidno, da se zaposleni v občinskih upravah strinjajo, da imajo redne delovne sestanke, da se vodje in sodelavci pogovarjajo sproščeno, prijateljsko in enakopravno, da jim nadrejeni dajejo dovolj informacij ter jim jih posredujejo na razumljiv način, vendar pa so zaposleni v občinskih upravah ptujske in dornavske občine neopredeljeni glede tega, če imajo dovolj informacij o tem, kaj se dogaja v drugih enotah. Z dodatnimi vprašanji o sistemih se je izkazalo, da je najnižje ocenjena trditev o uporabi stimulatívne delo plač v praksi. V občinskih upravah ptujske in dornavske občine so bili neopredeljeni tudi glede tega, če jim vodje jasno razložijo, zakaj so dobili stimulacijo (oziroma zakaj ne). V vseh treh občinskih upravah so se strinjali, da se neposredni vodje držijo dogovorjenih stvari z zaposlenimi, da imajo vsaj enkrat letno strukturiran razgovor in razumejo vsebino plačilne liste. Iz rezultatov analize primerjalnih vprašanj je razvidno, da zaposleni v občinski upravi juršinske občine zaznavajo organizacijo in poslovodstvo kot uspešno in učinkovito, v preostalih dveh občinskih upravah pa organizacijo bolj učinkovitejšo kot uspešnejšo (glej Prilogo B: Sumarnik vprašalnika).

Pripadnost organizaciji in organiziranost sta edini dimenziji klime, ki v vseh treh občinskih upravah pozitivno odstopata od povprečja, nagrajevanje in razvoj kariere pa edini dimenziji, ki v vseh treh občinskih upravah negativno odstopata od povprečja klime v njih. Tako v občinski upravi Občine Dornava kot Občine Juršinci so nadpovprečno ocenjene dimenzije pripadnost organizaciji, notranji odnosi, motivacija in zavzetost, odnos do kakovosti, organiziranost, negativno pa primerjalna vprašanja, dodatna vprašanja o sistemih, razvoj kariere in nagrajevanje. Odnos do kakovosti, notranje komuniciranje in informiranje, inovativnost in iniciativnost, zadovoljstvo zaposlenih pri delu, organiziranost, vodenje, strokovna usposobljenost in učenje, notranji odnosi, motivacija in zavzetost so kategorije, katerih vrednost narašča z manjšim številom zaposlenih v omenjenih občinskih upravah oziroma obratno. Gre za devet od petnajstih kategorij. V občinskih upravah dornavske in juršinske občine sta bili najvišje ocenjeni pripadnost in notranji odnosi, v občinski upravi ptujske občine pa odnos do kakovosti ter notranje komuniciranje in informiranje. Pripadnost je bila v slednji tretja najvišje, notranji odnosi pa četrta najnižje ocenjena kategorija.

Hipoteze, da imajo občinske uprave ugodno organizacijsko klimo, ki je v večini dimenzij ocenjena višje kot v organizacijah slovenskega javnega sektorja, ne morem ne potrditi ne ovreči, ker podatki raziskave SiOK za leto 2010 niso bili objavljeni.

Hipotezo, da sta v občinskih upravah najnižje ocenjeni enaki dimenziji kot v večini slovenskih organizacij, to sta nagrajevanje in razvoj kariere, lahko delno potrdim, saj sta v občinski upravi Mestne občine Ptuj in Občine Dornava na zadnjih mestih, in sicer v prvi znaša povprečje dimenzij razvoj kariere 3,22 in nagrajevanje 2,88, v drugi pa razvoj kariere 3,13 in nagrajevanje 2,77. V občinski upravi Občine Juršinci pa si na zadnjih treh mestih sledijo razvoj kariere (3,97), strokovna usposobljenost in učenje (3,93) ter nagrajevanje (3,57). Napredovanje je v javni upravi zakonsko urejeno. Zaposleni morajo imeti ustrezno izobrazbo, izkušnje in opravljene določene oblike izobraževanja, vendar pa sistem ne omogoča, da bi v vanjo prišli ljudje iz bolj dinamičnih okolij, ki bi s seboj prinesli nove ideje in poglede (Brejc 2004, 72).

Hipotezo, da klima občinske uprave vpliva na zadovoljstvo zaposlenih javnih uslužbencev v njej, lahko potrdim, vendar pa je treba upoštevati, da lahko vpliv poteka tudi v obratni smeri. Prav tako lahko na podlagi empiričnega dela potrdim hipotezo, da se z velikostjo organizacije (občinske uprave) zadovoljstvo pri delu zaposlenih manjša (in obratno). Klima vpliva tako na zadovoljstvo zaposlenih pri delu kot tudi, o čemer pišejo Rogg in drugi (2001, 443), na zadovoljstvo strank. Zaznave klime so recipročno povezane z zadovoljstvom strank, pogoj za zadovoljstvo strank pa so zadovoljni zaposleni. Le zadovoljni zaposleni so lahko pripadni, inovativni, uspešni, učinkoviti, kar je pogoj za uspešno in učinkovito organizacijo. Haček in sodelavci (2008, 36) navajajo, da k zadovoljstvu zaposlenih v občinskih upravah prispevajo izobraževanja, usposabljanja, omogočanje dostopa do informacij, korektni in spoštljiv odnos, jasno določanje nalog, delegiranje in pooblašcanje, samostojnost pri delu itd.

Pozitivno vedenje zaposlenih lahko pričakujemo v pozitivni in močni klimi, negativna vedenja zaposlenih pa v negativni in močni klimi (Schneider in Salvaggio 2002, 221). Glede na Fernandez - Hoganovo razvrstitev klime so klime v občinskih upravah zaradi poudarjanja pravil in postopkov ter razmeroma varne zaposlitve lahko uvrščene v klimo dosežkov in klimo varnosti, kajti za prvo so, kot piše Mihaličeva (2007, 22) značilne hitre akcije, visoke zahteve vodstva, tekmovalnost med zaposlenimi in doseganje ciljev, čeprav zaposleni v analiziranih občinskih upravah navajajo, da je v njihovih organizacijah več sodelovanja kot

tekmovanja, za drugo pa formalizacija, nadzorovanje in strukturiranost. Glede na razvrstitev Musek Lešnika (2006) pa bi klimo v občinskih upravah opisali kot usmerjeno na notranje procese, saj je za njih značilna strukturiranost, formaliziranost, pravila, postopki, stabilnost, predvidljivost in učinkovitost. V njih naj bi potemtakem obstajali visoka napetost in visok odpor do sprememb.

Občinska uprava mora zaposlenim zagotavljati ustrezne informacije, izobraževanje in usposabljanje, ki so nujni za nemoten potek storitev, ki jih preko svojih zaposlenih zagotavlja občanom in organom občine. Zaposleni pri svojem delu zaznavajo skrb, podporo in spoštovanje, ki so jih deležni od vodij in sodelavcev. Dobri odnosi v organizaciji vplivajo na dobro počutje zaposlenih, kar ugodno vpliva na stike s strankami, za katere je pomembna kakovostno opravljena storitev in profesionalni odnos zaposlenih. Skupni slogan javne uprave "Prijazna in učinkovita javna uprava" in s tem tudi občinskih uprav poudarja njihovo prijaznost in učinkovitost, zato morajo v občinskih upravah stremeti k učinkovitosti zaposlenih, jih spodbujati pri pridobivanju novih znanj, spretnosti in sposobnosti, nagrajevati dobro delovno izvedbo ter storitve, ki jih nudijo občanom in drugim strankam, tako z materialnimi (povišice, višje plače itd.) kot nematerialnimi (pohvale, priznanja itd.) nagradami, stremeti k zadovoljstvu zaposlenih in strank ter se pri tem zavedati, da so le zadovoljni zaposleni lahko priпадni in pripravljeni ostati v občinski upravi ne glede na neugodne razmere. Na klimo imajo velik vpliv vodje s svojim načinom vodenja, vzgledom in upoštevanjem etičnih in profesionalnih standardov, vpeljevanjem in uresničevanjem praks upravljanja s človeškimi viri in podobnim. Njihova odgovornost je poslovanje občinske uprave v skladu z zakonsko opredeljenimi postopki, skrb za kakovost storitev, razvoj zaposlenih in s tem prispevanje k njihovem zadovoljstvu ter ugodni klimi v občinski upravi, kar bi se naj odražalo tudi v zadovoljstvu občanov in drugih strank. Odgovornost vseh zaposlenih je poznavanje ciljev, poslanstva in vizije občinske uprave. Preko svojega delovanja, poznavanja ter upoštevanja standardov pa tudi prispevanje k njeni strokovnosti in profesionalnosti ter posledično uspešnosti in učinkovitosti, s tem pa tudi nudenje kakovostnih storitev strankam in upoštevanje njihovih potreb.

11 LITERATURA

1. Adizes, Ichak. 1996. *Obvladovanje sprememb: moč vzajemnega zaupanja in spoštovanja v osebni in družinski življenju, poslovanju in družbi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
2. Ahghar, Ghodsy. 2008. The role of school organizational climate in occupational stress among secondary school teachers in Tehran. *International journal of occupational medicine and environmental health* 21 (4): 319–329.
3. Ambrož, Milan in Martina Praprotnik. 2008. Organisational effectiveness and customer satisfaction. *Organizacija* 41 (5): 161–173. Dostopno prek: <http://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:DOC-BS4DXMIJ/?query='keywords%3DSatisfaction'&pageSize=25> (8. maj 2013).
4. Ambrož, Milan in Traudi Mihalič. 1998. *Pot k odličnosti: vodenje v kompleksnem in negotovem okolju*. Škofja Loka: Institut za samorazvoj.
5. Anderson, Neil R. in Michael A. West. 1998. Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of organizational behavior* 19 (3): 235–258. Dostopno prek: [http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199805\)19:3%3C235::AID-JOB837%3E3.0.CO;2-C/pdf](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1099-1379(199805)19:3%3C235::AID-JOB837%3E3.0.CO;2-C/pdf) (8. maj 2013).
6. Andoljšek, Žiga. 2003. Celovito obvladovanje kakovosti v javnem sektorju. *Uprava* 1 (2): 128–141.
7. Anželj, Darko. 2001. *Management v policiji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
8. Argyris, Chris. 1958. Some problems in conceptualizing organizational climate: a case study of a bank. *Administrative science quarterly* 2 (4): 501–520.
9. Armstrong, Michael. 1977/2009. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London, Philadelphia: Kogan Page. Dostopno prek: http://monizaharie.files.wordpress.com/2009/12/armstrong_hrmpractice.pdf (8. maj 2013).
10. Arnold, John, Ray Randall, Fiona Patterson, Joanne Silvester, Ivan Robertson, Carry Cooper, Bernard Burnes, Stephen Swailes, Don Harris, Carolyn Axtell in Deanne Den Hartog. 1991/2010. *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace*. Harlow, New York: Financial Times Prentice Hall.
11. Arvidsson, Marcus, Curt R. Johansson, Asa Ek in Roland Akselsson. 2006. Organizational climate in air traffic control: innovative preparedness for

- implementation of new technology and organizational development in a rule governed organization. *Applied ergonomics* 37 (2): 119–129.
12. Ashkanasy, Neal M., Celeste P. M. Wilderom in Mark F. Peterson. 2000. Introduction. V *Handbook of organizational culture and climate*, ur. Neal M. Ashkanasy, ur. Celeste P. M. Wilderom in ur. Mark F. Peterson, 1–18. Thousand Oaks: Sage Publications. Dostopno prek: http://books.google.si/books?id=5fHdE4f-_JcC&printsec=frontcover&dq=organizational+climate&hl=sl&ei=QleKTP68MMLBswbT46SIAg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCUQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false (7. avgust 2013).
 13. AT Adria. 2009. *Projekt primerjalnega raziskovanja organizacijske klime v slovenskih bolnišnicah: klima 2009: poročilo o merjenju klime*.
 14. Baer, Markus in Michael Frese. 2003. Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of organizational behavior* 24 (1): 45–68.
 15. Belak, Janko. 1998. *Podjetniško planiranje kot orodje managementa*. Gubno: MER Evrocenter.
 16. Berginc, Jordan in Matjaž Krč. 2001. *Ustvarjalnost in inovativnost v podjetništvu*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
 17. Beznik, Nastja. 2011. *Poslovno komuniciranje in vodenje: interno gradivo*. Kranj: Višja strokovna šola. Dostopno prek: http://monde-diplomatique.si/test/sale/FAX/poslovno%20komuniciranje%20in%20vodenje/SKRIPTA%20PKV_ver_2.pdf (8. maj 2013).
 18. Biloslavo, Roberto. 2008. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
 19. Biro Praxis. 2007a. *Primer krovnega poročila: projekt primerjalnega raziskovanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah: organizacija: leto 2007*. Dostopno prek: <http://www.biro-praxis.si/media/uploads/files/krovno-interent2.pdf> (5. marec 2013).
 20. --- 2007b. *Primer prezentacijskega poročila: organizacijska klima 2007: organizacija XY: enota x*. Dostopno prek: <http://www.biro-praxis.si/media/uploads/files/ppt-internet.pdf> (8. maj 2013).
 21. --- 2012a. *Dognanja po 10 letih projekta SiOK*. Dostopno prek: <http://www.biro-praxis.si/dognanja-po-10-letih-projekta-siok.html> (5. marec 2013).

22. --- 2012b. *Kaj je organizacijska klima?* Dostopno prek: <http://www.biro-praxis.si/kaj-je-organizacijska-klima.html> (8. maj 2013).
23. --- 2012c. *Kaj je SiOK?* Dostopno prek: <http://www.biro-praxis.si/kaj-je-siok.html> (5. marec 2013).
24. --- 2012č. *Kaj pomeni zadovoljstvo pri delu?* Dostopno prek: <http://www.biro-praxis.si/kaj-pomeni-zadovoljstvo-pri-delu.html> (15. marec 2013).
25. --- 2012d. *Vključitev v projekt SiOK.* Dostopno prek: <http://www.biro-praxis.si/vkljucitev-v-projekt-siok.html> (5. marec 2013).
26. --- 2012e. *Zakaj je organizacijska klima v organizaciji pomembna?* Dostopno prek: <http://www.biro-praxis.si/zakaj-je-organizacijska-klima-v-organizaciji-pomembna.html> (5. marec 2013).
27. Blyton, Paul in Peter Turnbull. 1994/2004. *The dynamics of employee relations.* Haundmills, Basingstoke, Hampshire, New York: Palgrave Macmillan.
28. Borucki, Chester C. in Michael J. Burke. 1999. An examination of service-related antecedents to retail store performance. *Journal of organizational behavior* 20 (6): 943–962.
29. Brejc, Miha. 2000/2004. *Ljudje in organizacija v javni upravi.* Ljubljana: Fakulteta za upravo.
30. Brezovšek, Marjan. 2009a. Racionalnost lokalne samouprave in preučevanje lokalne demokracije. V *Lokalna demokracija III: ob petnajsti obletnici ponovne uvedbe lokalne samouprave v Republiki Sloveniji*, ur. Miro Haček, 7–24. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
31. --- 2009b. Teritorialna organizacija lokalne samouprave in velikost občin: Slovenija v primerjavi s Srednjo in Vzhodno Evropo. V *Lokalna demokracija III: ob petnajsti obletnici ponovne uvedbe lokalne samouprave v Republiki Sloveniji*, ur. Miro Haček, 197–216. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
32. Brezovšek, Marijan in Damir Črnčec. 2007. *Demokratska uprava in tajnost podatkov.* Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
33. Brezovšek, Marjan in Simona Kukovič. 2012. *Organizacija lokalne oblasti v Sloveniji.* Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
34. Brezovšek, Marjan, Miro Haček in Milan Zver. 2008. *Organizacija oblasti v Sloveniji.* Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
35. Bučar, France. 1969. *Uvod v javno upravo.* Ljubljana: Časopisni zavod Uradni list SRS.

36. Burton, Richard M., Jørgen Lauridsen in Børge Obel. 2004. The impact of organizational climate and strategic fit on firm performance. *Human resource management* 43 (1): 67–82.
37. Center za politološka raziskovanja. 2005. *Lokalna demokracija v Republiki Sloveniji: končno poročilo*. Dostopno prek: <http://www.svlr.gov.si/fileadmin/svlr/srp.gov.si/pageuploads/lok-sam05/obcine/lokalna-demokracija-slo-2005.zip> (20. junij 2013).
38. --- 2008. *Upravljalna sposobnost in koalicijsko povezovanje v slovenskih občinah: končno poročilo*. Dostopno prek: http://www.arhiv.svlr.gov.si/si/delovna_podrocja/podrocje_lokalne_samouprave/obcine/ (9. november 2012).
39. Cruise Malloy, David, Thomas Hadjistavropoulos, Elizabeth Fahey McCarthy, Robin J. Evans, Dwight H. Zakus, Illyeok Park, Yongho Lee in Jaime Williams. 2009. Culture and organizational climate: nurses' insights into their relationship with physicians. *Nurs ethics* 16 (6): 719–733.
40. Čok, Mitja, Tine Stanovnik, Andreja Cirman, Valentina Prevolnik Rupel in Mojmir Mrak. 2005. *Javne finance v Sloveniji*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. Darras, Bernard. 1998. *Komunikacija, od začetkov do interneta*. Nova Gorica: Educa.
42. Davidson, Michael, Mark Manning, Nils Timo in Paul Ryder. 2001. The dimensions of organizational climate in four- and five-star australian hotels. *Journal of hospitality & tourism research* 25 (4): 444–461.
43. Denison, Daniel R. 1996. What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *The academy of management review* 21 (3): 619–654. Dostopno prek: <http://www.tamu.edu/faculty/bergman/denison1996.pdf> (8. maj 2013).
44. Forehand, Garlie A. in B. von Haller Gilmer. 1964. Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological bulletin* 62 (6): 361–382.
45. Gilmer, B. von Haller. 1969. *Industrijska psihologija*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
46. Gorišek, Karmen. 2009. *S poslovno odličnostjo do ugleda župana in razvoja občine Ptuj*. Dostopno prek: <http://www.planetgv.si/upload/files/dnevi-obcin/Karmen-Gorisek.pdf> (14. april 2013).
47. Grafenauer, Božo. 2000. *Lokalna samouprava na Slovenskem: teritorialno-organizacijske strukture*. Maribor: Pravna fakulteta.

48. Gruban, Brane. 2009. *Nov veter na kadrovskem področju: prehod od negativne na pozitivno psihologijo motivacije zaposlenih?* Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID090210.doc> (8. maj 2013).
49. Haček, Miro. 2001. *Sistem javnih uslužbencev*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
50. --- 2005. *Politika birokracije*. Ljubljana: Modrijan.
51. --- 2009a. Uvodna beseda. V *Lokalna demokracija III: ob petnajsti obletnici ponovne uvedbe lokalne samouprave v Republiki Sloveniji*, ur. Miro Haček, 5–6. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
52. --- 2009b. Upravno-politični odnosi v slovenskih občinah. V *Lokalna demokracija III: ob petnajsti obletnici ponovne uvedbe lokalne samouprave v Republiki Sloveniji*, ur. Miro Haček, 157–172. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
53. Haček, Miro in Irena Bačlija. 2009. Upravljaljska sposobnost slovenskih občin. *Lex localis - revija za lokalno samoupravo* 7 (3): 329–346.
54. Haček, Miro, Marjan Brezovšek in Irena Bačlija. 2008. *Upravljaljska sposobnost in koalicijsko povezovanje v slovenskih občinah*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
55. Hribar, Branka. 2009. *Poslovno sporazumevanje in vodenje: gradivo za 1. letnik*. Ljubljana: Zavod IRC. Dostopno prek: http://www.visjales-mb.org/visja_students/skriptarna/vse_skripte/skripte_pred/skripte/hribar/Poslovno_sporazumevanje_in_vodenje-Hribar.pdf (8. maj 2013).
56. Inštitut za lokalno samoupravo in javna naročila Maribor. 2012a. *Katalog informacij javnega značaja Mestne občine Ptuj*. Dostopno prek: <http://www.lex-localis.info/KatalogInformacij/VsebinaDokumenta.aspx?SectionID=1324c038-d259-4de0-a7a6-ae72878f57bb&osebna=1> (20. april 2013).
57. --- 2012b. *Katalog informacij javnega značaja Občine Dornava*. Dostopno prek: <http://www.lex-localis.info/KatalogInformacij/VsebinaDokumenta.aspx?SectionID=0a7dc929-ff08-4458-8ebd-09ec6b6fc229&osebna=1> (18. april 2013).
58. --- 2012c. *Katalog informacij javnega značaja Občine Juršinci*. Dostopno prek: <http://www.lex-localis.info/KatalogInformacij/VsebinaDokumenta.aspx?SectionID=4fa9485f-5bdf-4984-9f6f-002b9aca8247&osebna=1> (18. april 2013).
59. --- 2012č. *Organigram občine Dornava*. Dostopno prek: http://www.lex-localis.info/files/da790d8f-9b40-4580-ac56-cd2d22cf468d/634643768703940000_Organigramdornava.pdf (18. april 2013).

60. --- 2012d. *Organigram občine Juršinci*. Dostopno prek: http://www.lex-localis.info/files/7a5d46d9-c121-46f6-9b3b-8421fd6c4b89/634430149778125000_Splosni%20ORGANIGRAM.pdf (18. april 2013).
61. Ivančič, Anita. 2007. Ocenjevanje organizacijske klime – osnova za vzpostavljanje medosebnih odnosov. *Socialna pedagogika* 11 (4): 473–490. Dostopno prek: <http://www.dlib.si/v2/StreamFile.aspx?URN=URN:NBN:SI:doc-ELQ18HRB&id=d1c5eb46-c3c7-42f7-bbce-65e300ecef99&type=PDF> (12. avgust 2013).
62. Ivanko, Štefan. 2006. *Organizacijsko vedenje: študijsko gradivo, I. del*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
63. James, Lawrence R. in Allan P. Jones. 1974. Organizational climate: a review of theory and research. *Psychological bulletin* 81 (12): 1096–1112.
64. Jaušovec, Norbert in Alenka Kompare. 2001. Mišljenje in govor. V *Psihologija: spoznanja in dileme*, Alenka Kompare, Mihaela Stražišar, Tomaž Vec, Irena Dogša, Norbert Jaušovec in Janina Curk, 138–168. Ljubljana: DZS.
65. Jutraž, Andreja. 2010. Organizacijska klima. V *Znanje: teorija in praksa: zbornik 6. študentske konference Fakultete za management Koper, 18.–20. november 2010, Koper, Celje, Škofja Loka*, Fakulteta za management, 327–335. Koper: Fakulteta za management.
66. Kavčič, Bogdan. 2005. *Organizacijska kultura*. Celje: Visoka komercialna šola.
67. --- 2005/2006. *Organizacijska kultura*. Celje: Visoka komercialna šola.
68. --- 2005/2008. *Organizacijska kultura*. Celje: Visoka komercialna šola.
69. Kompare, Alenka in Nada Vadnov. 2008. *Ljudje v organizaciji: uvod v psihologijo dela in organizacije*. Ljubljana: Šolski center Postojna, Višja strokovna šola.
70. --- 2008/2010. *Ljudje v organizaciji: uvod v psihologijo dela in organizacije*. Ljubljana: Konzorcij višjih strokovnih šol za izvedbo projekta IMPLETUM. Dostopno prek: http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Ljudje_v_organizaciji-Kompare_Vadnov.pdf (8. maj 2013).
71. Kovač, Polona. 2002. Podjetniška načela v upravljanju slovenske javne uprave. V *Ekonomski vidiki javne uprave*, ur. Bogomil Ferfila, Polonca Kovač, Gordana Žurga, Igor Klinar in Aneta Plaznik, 144–280. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
72. Kundu, Kaushik. 2007. Development of the conceptual framework of organizational climate. *Vidyasagar university journal of commerce* 12 (1): 99–108.

73. Lewin, Kurt, Ronald Lippitt in Ralph K. White. 1939. Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The journal of social psychology* 10 (2): 271–299.
74. Lipičnik, Bogdan. 1993. *Ekonomika in organizacija podjetja: 2. knjiga*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
75. Lipičnik, Bogdan in Drago Mežnar. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human resources management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
76. Lukšič, Igor. 2001. *Politični sistem Republike Slovenije: očrt. = The political system of the Republic of Slovenia: a primer*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
77. Mayer, Janez in Neja Zupan. 2006. Čemu služi merjenje zadovoljstva zaposlenih? V *25. mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti: management sprememb, 15.–17. marec 2006, Portorož*, ur. Vladislav Rajkovič, ur. Tomaž Kern, ur. Miroljub Kljačić, ur. Robert T. Leskovar in ur. Janez Mayer, 640–648. Kranj: Moderna organizacija.
78. Mestna občina Ptuj. 2007a. *Direktor občinske uprave*. Dostopno prek: http://www.ptuj.si/obcinska_uprava (1. julij 2010).
79. --- 2007b. *Gospodarstvo*. Dostopno prek: <http://www.ptuj.si/gospodarstvo> (18. april 2013).
80. --- 2007c. *Izobraževanje*. Dostopno prek: <http://www.ptuj.si/izobrazevanje> (18. april 2013).
81. --- 2007č. *Kultura*. Dostopno prek: <http://www.ptuj.si/kultura> (18. april 2013).
82. --- 2007d. *Oddelek za finance in analitiko*. Dostopno prek: http://www.ptuj.si/oddelek_za_finance_in_analitiko (1. julij 2010).
83. --- 2007e. *Oddelek za gospodarske javne službe, investicije, kakovost in gospodarstvo*. Dostopno prek: http://www.ptuj.si/oddelek_za_gospodarske_javne_sluzbe_investicije_kakovost_in_gospodarstvo (1. julij 2010).
84. --- 2007f. *Oddelek za negospodarske javne službe*. Dostopno prek: http://www.ptuj.si/oddelek_za_negospodarske_javne_sluzbe (1. julij 2010).
85. --- 2007g. *O občinski upravi*. Dostopno prek: http://www.ptuj.si/o_obcinski_upravi (1. julij 2010).
86. --- 2007h. *Osebna izkaznica*. Dostopno prek: http://www.ptuj.si/osebna_izkaznica (18. april 2013).

87. --- 2007i. *Skupna občinska uprava*. Dostopno prek: http://www.ptuj.si/skupna_obcinska_uprava (23. junij 2013).
88. --- 2007j. *Splošno o Ptuju*. Dostopno prek: http://www.ptuj.si/splosno_o_ptuju (18. april 2013).
89. --- 2007k. *Šport na Ptuju*. Dostopno prek: <http://www.ptuj.si/sport> (18. april 2013).
90. --- 2007l. *Turizem na Ptuju*. Dostopno prek: http://www.ptuj.si/ptuj_in_turizem (28. november 2012).
91. --- 2007m. *Urad župana in splošnih zadev*. Dostopno prek: http://www.ptuj.si/urad_zupana_in_splosnih_zadev (1. julij 2010).
92. --- 2008. *Poslovník kakovosti Mestne občine Ptuj*. Dostopno prek: http://www.ptuj.si/_pdf/poslovník-kakovosti-mo-ptuj.pdf (26. junij 2013).
93. Mihalič, Renata. 2004. *Dimenzije upravljanja organizacijske kulture in klime*. Ljubljana: Društvo mladih raziskovalcev Slovenije - združenje podiplomskih študentov.
94. --- 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
95. --- 2007. *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo: praktični nasveti, metodologija, interni akt in model usposabljanja za celostno upravljanje, učinkovito merjenje in uspešen razvoj ustrezne in spodbudne organizacijske kulture in klime*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
96. --- 2008. *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih: praktični nasveti, metodologija, interni akt in model usposabljanja za upravljanje in merjenje zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih, z ukrepi za večje zadovoljstvo pri delu in pripadnost organizaciji*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
97. --- 2011. *Kako razvijam kariero: 30 minut za vodenje*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
98. Miklavčič, Marjan in Renata Mihalič. Upravljanje kulture in klime v državni upravi. 2004. V *Kadrovske informacije 13: kadrovsko poročilo, maj 2004: ključ do boljše uprave je v ljudeh: bilten Kadrovske službe Vlade Republike Slovenije*, ur. Judita Bagon, 36–41. Dostopno prek: http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/pdf/kadrovskie_inf_13.pdf (8. maj 2013).
99. Moj mentor. 2013a. *Ali je učinkovitost vodenja res povezana z uspešnostjo podjetja?* Dostopno prek: <http://www.moj-mentor.si/ucinkovitost-vodenja-podjetja.html> (8. maj 2013).

100. --- 2013b. *Razvoj zaposlenih ni le vprašanje posameznika*. Dostopno prek: <http://www.moj-mentor.si/razvoj-zaposlenih.html> (8. maj 2013).
101. --- 2013c. *V kakšnem okolju srečamo zavzete zaposlene?* Dostopno prek: <http://www.moj-mentor.si/gallup-dimenzije-zavzetosti.html> (8. maj 2013).
102. --- 2013č. *Zaposlene lahko motiviramo na različne načine, toda vsi težijo za večjo dozo dopamina*. Dostopno prek: <http://www.moj-mentor.si/dopamin-zavzetost.html> (8. maj 2013).
103. Možina, Stane. 1975. *Poslovna socio-psihologija*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
104. --- 2002. Učenje, izobraževanje, usposabljanje v organizaciji. V *Management kadrovskih virov*, ur. Možina Stane, 207–250. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
105. Možina, Stane, Mitja Tavčar in Ana Nuša Kneževič. 1995. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
106. Musek, Janek. 2005. *Predmet, metode in področja psihologije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
107. Musek Lešnik, Kristijan. 2003. *Od poslanstva do vizije zavoda in neprofitne organizacije: kako razjasniti vrednote, opredeliti poslanstvo in ustvariti vizijo zavoda ali nepridobitne organizacije za nove čase*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.
108. --- 2006. *Dimenzije organizacijske klime*. Dostopno prek: <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-dimenzijeorganizacijskeklime.html> (8. maj 2013).
109. Musek, Janez in Vid Pečjak. 1992/1993. *Psihologija*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
110. Nastran Ule, Mirjana. 1994/2000. *Temelji socialne psihologije*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
111. Nystrom, Paul C., K. Ramamurthy in Alla L. Wilson. 2002. Organizational context, climate and innovativeness: adoption of imaging technology. *Journal of engineering and technology management* 19 (3–4): 221–247.
112. Občina Dornava. 2011a. *Občinska uprava*. Dostopno prek: <http://www.dornava.si/index.php/obcinska-uprava> (5. november 2012).
113. --- 2011b. *O občini Dornava*. Dostopno prek: <http://www.dornava.si/index.php/obcina-dornava> (18. april 2013).

114. Občina Juršinci. 2011a. *Direktor občinske uprave*. Dostopno prek: <http://www.jursinci.si/obcinska-uprava/direktor-obcinske-uprave.html> (29. maj 2013).
115. --- 2011b. *Predstavitev občine*. Dostopno prek: <http://www.jursinci.si/predstavitev-obcine/predstavitev-obcine.html> (29. maj 2013).
116. --- 2011c. *Računovodska finančna služba*. Dostopno prek: <http://www.jursinci.si/obcinska-uprava/racunovodska-financna-sluzba.html> (29. maj 2013).
117. --- 2011č. *Strokovno administrativna dela*. Dostopno prek: <http://www.jursinci.si/obcinska-uprava/strokovno-administrativna-dela.html> (29. maj 2013).
118. --- 2011d. *Urejanje okolja*. Dostopno prek: <http://www.jursinci.si/obcinska-uprava/urejanje-okolja.html> (29. maj 2013).
119. --- 2011e. *Zgodovina občine*. Dostopno prek: <http://www.jursinci.si/zgodovina/zgodovina-obcine.html> (29. maj 2013).
120. --- 2011f. *Župan občine Juršinci*. Dostopno prek: <http://www.jursinci.si/obcinska-uprava/zupan-obcine-jursinci.html> (29. maj 2013).
121. Ostroff, Cheri. 1992. The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: an organizational level analysis. *Journal of applied psychology* 77 (6): 693–974.
122. Ostroff, Cheri, Angelo J. Kinicki in Melinda M. Tamkins. 2003. Organizational culture and climate. V *Handbook of psychology: industrial and organizational psychology*, ur. Walter C. Borman, ur. Daniel R. Ilgen, ur. Richard J. Klimoski in ur. Irving B. Weiner, 565–593. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
123. Parker, Cristopher P., Boris B. Baltes, Scott A. Young, Joseph W. Huff, Robert A. Altmann, Heather A. Lacost in Joanne E. Roberts. 2003. Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of organizational behavior* 24 (4): 389–416.
124. Patterson, Malcolm G., Michael A. West, Viv J. Shackleton, Jeremy F. Dawson, Rebecca Lawthom, Sally Maitlis, David L. Robinson in Alison M. Wallace. 2005. Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of organizational behavior* 26 (4): 379–408.
125. Payne, Roy L. Climate and culture: How close can they get? 2000. V *Handbook of organizational culture and climate*, ur. Neal M. Ashkanasy, ur. Celeste P. M. Wilderom in ur. Mark F. Peterson, 163–176. Thousand Oaks: Sage Publications.

- Dostopno prek: http://books.google.si/books?id=5fHdE4f-JcC&printsec=frontcover&dq=organizational+climate&hl=sl&ei=QleKTP68MMLBswbT46SIAg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCUQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false (12. junij 2013).
126. Payne, Roy L. in Roger Mansfield. 1973. Relationships of perceptions of organizational climate to organizational structure, context, and hierarchical position. *Administrative science quarterly* 18 (4): 515–526.
127. Perkins, Pamela S. 1959/2008. *The art and science of communication: tools for effective communication in the workplace*. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
128. Petričević, Vesna. 2010. *Poslovno sporazumevanje in vodenje: gradivo za 1. letnik*. Ljubljana: Zavod IRC. Dostopno prek: http://www2.scpet.net/vss/xinha/plugins/ExtendedFileManager/demo_images/egradiva/Poslovno_sporazumevanje_in_vodenje__Petricevic.pdf (8. maj 2013).
129. Pheysey, Diana C., Roy L. Payne in Derek S. Pugh. 1971. Influence of structure at organizational and group levels. *Administrative science quarterly* 16 (1): 61–73.
130. Pinterič, Uroš. 2004a. Uvod. V *Administrativna usposobljenost slovenskih občinskih uprav*, ur. Uroš Pinterič, 9–14. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
131. --- 2004b. Medregionalna primerjava občinskih uprav v Sloveniji. V *Administrativna usposobljenost slovenskih občinskih uprav*, ur. Uroš Pinterič, 167–177. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
132. Podjetniško in poslovno svetovanje. 2013a. *Dimenzije organizacijske klime*. Dostopno prek: http://www.organizacijska-klima.si/dimenzije_organizacijske_klime.html (5. maj 2013).
133. --- 2013b. *Kaj je organizacijska klima?* Dostopno prek: http://www.organizacijska-klima.si/kaj_je_organizacijska_klima.html (5. maj 2013).
134. --- 2013c. *Merjenje organizacijske klime*. Dostopno prek: http://www.organizacijska-klima.si/merjenje_organizacijske_klime.html (5. maj 2013).
135. --- 2013č. *Organizacijska klima*. Dostopno prek: <http://www.organizacijska-klima.si/index.html> (5. maj 2013).
136. --- 2013d. *Ponudba merjenja organizacijske klime*. Dostopno prek: <http://www.organizacijska-klima.si/ponudba.html> (5. maj 2013).

137. --- 2013e. *Spreminjanje organizacijske klime*. Dostopno prek: http://www.organizacijska-klima.si/spreminjanje_organizacijske_klime.html (5. maj 2013).
138. Podnar, Klement. 2007. *Pripadnost in zavezanost zaposlenih kot konkurenčna prednost podjetij*. Dostopno prek: www.delavska-participacija.com/clanki/ID060504.doc (21. junij 2013).
139. Prebilič, Vladimir in Miro Haček. 2012. Nekateri aktualni problemi slovenske lokalne samouprave. V *Lokalna demokracija IV: aktualni problemi slovenske lokalne samouprave*, ur. Irena Bačlija, 3–18. Maribor: Inštitut za lokalno samoupravo in javna naročila. Dostopno prek: http://www.lex-localis.info/files/d477cd50-3cd4-46f5-9731-5b840c47255c/634632930580000000_Baclija%20irena%20%28ur.%29_lokalna%20demokracija%20IV_25.1.2012.pdf (8. maj 2013).
140. Radovanovič, Sašo, Valentina Varl in Igor Žiberna. 1996. *Podravje, Maribor, Ptuj: A–Ž: priročnik za popotnika in poslovnega človeka*. Murska Sobota: Pomurska založba.
141. Rakočević, Slobodan in Peter Bekeš. 1991/1994. *Državna uprava: vloga, položaj, organizacija, delovanje*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
142. Ramšak Pajk, Jožica. 2002. Dinamični model zadovoljstva pri delu patronažnih medicinskih sester. *Obzornik zdravstvene nege 36 (4)*: 205–212. Dostopno prek: http://www.obzornikzdravstvenenege.si/Celoten_clanek.aspx?ID=4a09a074-08cf-4a38-b0ee-9d182b1f7abc (10. december 2012).
143. Rman, Milan. 2004. Javna uprava in organizacijska kultura. V *Upravna kultura*, ur. Marjan Brezovšek in Miro Haček, 73–94. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
144. Rman Milan in Lilijana Lunder. 2003. Organizacijska kultura in javna uprava: priložnost za upravni menedžment. V *Zbornik referatov: konferenca Dobre prakse v slovenski javni upravi*, ur. Gordana Žurga, 107–120. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije. Dostopno prek: http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/pdf/DOBRE_PRAKSE_2003.pdf (9. september 2010).
145. Rogg, Kirk L., David B. Schmidt, Carla Shull in Neal Schmitt. 2001. Human resource practices, organizational climate, and customer satisfaction. *Journal of management 27 (4)*: 431–449.

146. Rozman, Rudi. 1996. Teorija organizacije. V *Zbirka povzetkov člankov*, Mednarodna konferenca, posvečena petdesetletnici Ekonomske fakultete, 513–515. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
147. Rus, Velko S. 2011. *Socialna in socio-psihologija: izbrana poglavja*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
148. Rus, Velko S., Marjana Pintarič in Nada Jamnik. 2008. Primerjalna analiza socialne klime v tretjih razredih dveh srednjih šol iz Ljubljane – primerjava v letih 1990-2003-2007. *Anthropos: časopis za psihologijo in filozofijo ter za sodelovanje humanističnih ved* 211–212 (3–4): 117–150. Dostopno prek: http://www2.arnes.si/~anthropos/anthropos/2008/3_4/07_rus.pdf (8. maj 2013).
149. Salazar Estrada, José Guadalupe, Julio Cristóbal Guerrero Pupo, Yadira Bárbara Machado Rodríguez in Ruben Cañedo Andalia. 2009. Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed* 20 (4): 67–75.
150. Schneider Benjamin. 1973. *The perceived environment: organizational climate: research report no. 2*. Dostopno prek: <http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?Location=U2&doc=GetTRDoc.pdf&AD=AD0762598> (11. februar 2013).
151. Schneider, Benjamin in Amy Nicole Salvaggio. 2002. Climate strength: a new direction for climate research. *Journal of applied psychology* 87 (2): 220–229.
152. Schneider Benjamin, Beth Chung in Kenneth P. Yusko. 1993. Service climate for service quality. *American psychological society* 2 (6): 197–200.
153. Schneider, Benjamin in C. J. Bartlett. 1970. Individual differences and organizational climate II: measurement of organizational climate by the multi-trait, multi-rater matrix. *Personnel psychology* 23 (4): 493–512.
154. Schneider, Benjamin in David E. Bowen. 1985. Employee and customer perceptions of service in banks: replication and extension. *Journal of applied psychology* 70 (3): 423–433.
155. Schneider, Benjamin in Douglas T. Hall. 1972. Toward specifying the concept of work climate: a study of roman catholic diocesan priests. *Journal of applied psychology* 56 (6): 447–455.
156. Schneider, Benjamin, Paul J. Hanges, D. Brent Smith in Amy Nicole Salvaggio. 2003. Which comes first: employee attitudes or organizational financial and market performance? *Journal of applied psychology* 88 (5): 836–851.

157. Schneider, Benjamin in Susan S. White. 2004. *Service quality: research perspectives*. Thousand Oaks: Sage Publications. Dostopno prek: <http://books.google.si/books?id=qBXliZ6-CBcC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false> (8. maj 2013).
158. Sparrow, Paul R. in Kevin Gaston. 1996. Generic climate maps: a strategic application of climate survey data? *Journal of organizational behavior* 17 (6): 679–698.
159. Simčič, Biserka. 2006. *Ugotavljanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v slovenskih bolnišnicah*. Dostopno prek: http://www.mz.gov.si/fileadmin/mz.gov.si/pageuploads/mz_dokumenti/delovna_podrocja/zdravstveno_varstvo/kakovost/dogodki_konference/kakovost_5jun06/Biserka_Simci_10_Zadovoljstvo_zaposlenih.pdf (8. maj 2013).
160. Sruck, Vlado. 1995. *Leksikon politike*. Maribor: Obzorja.
161. Stražišar, Mihaela, Norbert Jaušovec, Janina Curk in Irena Dogša. 2001. Motivacija. V *Psihologija: spoznanja in dileme*, Alenka Kompare, Mihaela Stražišar, Tomaž Vec, Irena Dogša, Norbert Jaušovec in Janina Curk, 189–211. Ljubljana: DZS.
162. Svetic, Aleša. 2010. Povezanost med posameznikom in organizacijo. *Gea forum: interdisciplinarna raziskovalna priloga* 3 (4): 7–15. Dostopno prek: http://www.gea-college.si/fileadmin/user_upload/O_Gea_College/GEA_Forum/E-verzija_GEA_Forum__stevilka_4__februar_2010/Interdisciplinarna_priloga_3_stisnjena.pdf (8. maj 2013).
163. Svetlik, Ivan. 2002. Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V *Management kadrovskih virov*, ur. Možina Stane, 175–204. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
164. Svetlik, Ivan in Nada Zupan. 2009. Razvoj menedžmenta človeških virov. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in ur. Nada Zupan, 17–63. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
165. Sušanj, Zoran. 2005. *Organizacijska klima i kultura – evolucija konstrukata*. Dostopno prek: <http://www.nakladaslap.com/public/docs/knjige/Organizacijska%20klima%20i%20kultura%20-%20poglavlje.pdf> (8. maj 2013).
166. Števančec, Darko. 2010. Organizacija in posameznik kot osebnost. *Gea forum: interdisciplinarna raziskovalna priloga* 3 (4): 3–6. Dostopno prek: http://www.gea-college.si/fileadmin/user_upload/O_Gea_College/GEA_Forum/E-

- verzija_GEA_Forum__stevilka_4__februar_2010/Interdisciplinarna_priloga_3_stisnjena.pdf (8. maj 2013).
167. Tavčar, Mitja. 2000. *Razsežnosti managementa: skripta za podiplomski študij*. Koper: Visoka šola za management. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa.
168. Thierry, Henk. 1998. Motivation and satisfaction. V *Handbook of work and organizational psychology: organizational psychology*, ur. Pieter Johan Diederik Drenth, ur. Henk Thierry in ur. Charles Johannes Wolff, 253–289. Hove: Psychology Press.
169. *Ustava Republike Slovenije* (URS). Ur. l. RS, 33/1991.
170. Van Muijen, Jaap J. 1998. Organizational culture. V *Handbook of work and organizational psychology: organizational psychology*, ur. Pieter Johan Diederik Drenth, ur. Henk Thierry in ur. Charles Johannes Wolff, 113–131. Hove: Psychology Press.
171. Veber Rasiewicz, Božena. 2008. *Psihologija dela*. Ljubljana: Zavod IRC, Višja strokovna šola.
172. Vec, Tomaž. 2001. Skupine. V *Psihologija: spoznanja in dileme*, Alenka Kompare, Mihaela Stražišar, Tomaž Vec, Irena Dogša, Norbert Jaušovec in Janina Curk, 346–372. Ljubljana: DZS.
173. Verle, Karmen in Mirko Markič. 2010. Procesna organiziranost in zadovoljstvo zaposlenih. *Management* 5 (2): 131–147. Dostopno prek: http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/5_131-147.pdf (13. april 2012).
174. Virant, Grega. 1998/2002. *Pravna ureditev javne uprave*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
175. Vlaj, Stane. 1994. Cilji reforme lokalne samouprave. V *Zakaj v nove občine?* Služba Vlade Republike Slovenije za reformo lokalne samouprave, 19–29. Ljubljana: Tiskarna Ljubljana.
176. --- 2003. Lokalna in regionalna samouprava v Evropi in pri nas. *Uprava* 1 (2): 104–127.
177. --- 2006a. Lokalna in regionalna samouprava kot del javne uprave. V *Teorija javne uprave*, ur. Stane Vlaj, 65–72. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
178. --- 2006b. Načela in dobre prakse upravljanja občin. *Uprava* 4 (1): 47–61.
179. Wechtersbach, Rado in Matija Lokar. 1997. *Informatika: učbenik za 1., 2. in 3. letnik srednjih šol*. Ljubljana: DZS.

180. Wilson-Donnelly, Katherine A., Heather A. Priest, Eduardo Salas in C. Shawn Burke. 2005. The impact of organizational practices on safety in manufacturing: a review and reappraisal. *Human factors and ergonomics in manufacturing* 15 (2): 135–176.
181. Wu, Tsung-Chih, Chi-Hsiang Chen in Chin-Chung Li. 2008. A correlation among safety leadership, safety climate and safety performance. *Journal of loss prevention in the process industries* 21 (3): 307–318.
182. Young, Scott A. in Christopher P. Parker. 1999. Predicting collective climates: assessing the role of shared work values, needs, employee interaction and work group membership. *Journal of organizational behavior* 20 (7): 1199–1218.
183. *Zakon o financiranju občin* (ZFO-1). Ur. l. RS 123/2006. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=2006123&stevilka=5268> (1. april 2013).
184. *Zakon o javnih financah* (ZJF-UPB4). Ur. l. RS 11/2011. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=201111&stevilka=449> (16. april 2013).
185. *Zakon o javnih uslužbencih* (ZJU-UPB3). Ur. l. RS 63/2007. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=81343> (8. maj 2013).
186. *Zakon o lokalni samoupravi* (ZLS-UPB2). Ur. l. RS 94/2007. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200794&stevilka=4692> (8. maj 2013).
187. *Zakon o ratifikaciji Evropske listine lokalne samouprave* (MELLS). Ur. l. RS 57/1996. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlmpid=199652> (8. maj 2013).
188. *Zakon o sistemu plač v javnem sektorju* (ZSPJS-UPB13). Ur. l. RS 108/2009. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=2009108&stevilka=4891> (8. maj 2013).
189. *Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o financiranju občin* (ZFO-1A). Ur. l. RS 57/2008. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200857&stevilka=2416> (8. maj 2013).
190. Žižek, Primož, ur. 1999. *Almanah slovenskih občin 2000*. Celje: Studio Fokus.
191. Žugaj, Miroslav in Marijan Cingula. 1992. *Temelji organizacije*. Varaždin: Foing.
192. Žurga, Gordana. 2001. *Kakovost državne uprave: pristopi in rešitve*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

193. --- 2002. 5E – uspešnost, učinkovitost, gospodarnost, etika in ekologija. V *Ekonomski vidiki javne uprave*, ur. Bogomil Ferfila, Polonca Kovač, Gordana Žurga, Igor Klinar in Aneta Plaznik, 84–142. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
194. --- 2002. *Učinki izboljševanja kakovosti v javni upravi*. Dostopno prek: http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/pdf/Gordana_20Zurga.pdf (8. maj 2013).
195. --- 2004. *Projektni menedžment kot del menedžmenta v javni upravi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
196. --- 2006. Kakovost in pravica do dobre uprave. V *Dobre prakse v slovenski javni upravi 2006: zbornik referatov*, ur. Gordana Žurga, 5–22. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo Republike Slovenije. Dostopno prek: http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/pdf/Dobre_prakse_2006SLO.pdf (8. maj 2013).

PRILOGA A: Vprašalnik za merjenje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih

Spoštovani!

Z vprašalnikom, ki je pred vami, želim ugotoviti, kako se zaposleni počutite v občinski upravi in kako vidite njene prednosti in slabosti. V vprašalniku so navedene trditve, ki opisujejo različne vidike organizacije in njenega delovanja. Prosim vas, da vsako trditev preberete in ocenite, koliko trditev drži za vašo organizacijo. Ocenjujete z ocenami od 1 do 5. S pomočjo navedenih lestvic izražate svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami. Pri tem imejte v mislih celotno občinsko upravo, kolikor jo poznate. Najbližje resnici je ponavadi prvi občutek, ki ga dobite, ko preberete trditev.

Anketa je anonimna, rezultati pa bodo uporabljeni za prikaz celovite slike. To je vaša priložnost, da izrazite svoje mnenje in prispevate k naporom za izboljšave.

I. DEL: MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME

S pomočjo navedene lestvice ocenjujete tako, da obkrožite ustrezno številko na desni strani trditve.

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	delno se ne strinjam	niti da niti ne	večinoma se strinjam	popolnoma se strinjam

ODNOS DO KAKOVOSTI						
1.	Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.	1	2	3	4	5
2.	Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.	1	2	3	4	5
3.	Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.	1	2	3	4	5
4.	Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.	1	2	3	4	5
5.	Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.	1	2	3	4	5
MOTIVACIJA IN ZAVZETOST						
1.	Vsi v naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	1	2	3	4	5
2.	V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	1	2	3	4	5

3.	Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.	1	2	3	4	5
4.	V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5
5.	Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.	1	2	3	4	5
INOVATIVNOST IN INICIATIVNOST						
1.	Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb	1	2	3	4	5
2.	Naše izdelke in storitve stalno izboljšujemo in posodabljam.	1	2	3	4	5
3.	V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejejo vsi – ne le naši vodje.	1	2	3	4	5
4.	Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.	1	2	3	4	5
5.	Napake med preiskovanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive.	1	2	3	4	5
VODENJE						
1.	Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	1	2	3	4	5
2.	Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	1	2	3	4	5
3.	Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.	1	2	3	4	5
4.	V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vodenje.	1	2	3	4	5
5.	Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.	1	2	3	4	5
PRIPADNOST ORGANIZACIJI						
1.	Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.	1	2	3	4	5
2.	Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.	1	2	3	4	5
3.	Naša organizacija ima velik ugled v okolju.	1	2	3	4	5
4.	Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz. zagotovljena.	1	2	3	4	5
5.	Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.	1	2	3	4	5
ORGANIZIRANOST						
1.	Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.	1	2	3	4	5
2.	Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi.	1	2	3	4	5
3.	V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene.	1	2	3	4	5
4.	Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.	1	2	3	4	5
5.	V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.	1	2	3	4	5
STROKOVNA USPOSOBLJENOST IN UČENJE						
1.	Zaposleni se učimo drug od drugega.	1	2	3	4	5

2.	Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	1	2	3	4	5
3.	Sistem usposabljanja je dober.	1	2	3	4	5
4.	Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.	1	2	3	4	5
5.	Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	1	2	3	4	5
POZNAVANJE POSLANSTVA IN VIZIJE TER CILJEV						
1.	Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo – dolgoročni razlog obstoja in delovanja.	1	2	3	4	5
2.	Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje.	1	2	3	4	5
3.	Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni.	1	2	3	4	5
4.	Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5
5.	Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.	1	2	3	4	5
NOTRANJI ODNOSI						
1.	V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev.	1	2	3	4	5
2.	Odnosi med zaposlenimi so dobri.	1	2	3	4	5
3.	V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.	1	2	3	4	5
4.	Konflikte rešujemo v skupno korist.	1	2	3	4	5
5.	Ljudje si medsebojno zaupajo.	1	2	3	4	5
NAGRAJEVANJE						
1.	Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljnih in standardih.	1	2	3	4	5
2.	Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oz. kazen.	1	2	3	4	5
3.	Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.	1	2	3	4	5
4.	Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.	1	2	3	4	5
5.	Razmerja med plačami zaposlenih v organizaciji so ustrezna.	1	2	3	4	5
NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE						
1.	Delovni sestanki so redni.	1	2	3	4	5
2.	V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	1	2	3	4	5
3.	Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.	1	2	3	4	5
4.	Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.	1	2	3	4	5
5.	O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.	1	2	3	4	5
RAZVOJ KARIERE						

1.	Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	1	2	3	4	5
2.	Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5
3.	Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	1	2	3	4	5
4.	Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.	1	2	3	4	5
5.	Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	1	2	3	4	5
DODATNA VPRAŠANJA O SISTEMIH						
1.	Moj neposredni vodja se drži stvari, ki sva se jih jasno dogovorila.	1	2	3	4	5
2.	V naši organizaciji imam vsaj enkrat letno strukturiran (temeljito) razgovor s svojim vodjem.	1	2	3	4	5
3.	Razumem in si lahko razložim vsebino plačilne liste.	1	2	3	4	5
4.	V naši organizaciji se v praksi uporablja stimulatívni del plač.	1	2	3	4	5
5.	Naši vodje nam jasno razložijo, zakaj smo dobili stimulacijo in zakaj ne.	1	2	3	4	5
PRIMERJALNA VPRAŠANJA						
1.	Naša organizacija spada v primerjavi z drugimi slovenskimi organizacijami med bolj uspešne.	1	2	3	4	5
2.	Naša organizacija je učinkovita.	1	2	3	4	5
3.	Naše poslovodstvo je učinkovito.	1	2	3	4	5
4.	Naše poslovodstvo spada med bolj uspešne v Sloveniji.	1	2	3	4	5

II. DEL: MERJENJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH PRI DELU

Naslednja vprašanja se nanašajo na doživljanje vašega osebnega zadovoljstva pri delu. Ocenite vsak vidik vašega zadovoljstva tako, da ob njem obkrožite eno številko od 1 do 5 glede na sledečo lestvico.

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	delno se ne strinjam	niti da niti ne	večinoma se strinjam	popolnoma se strinjam

1.	Zadovoljstvo z delom	1	2	3	4	5
2.	Zadovoljstvo z vodstvom organizacije	1	2	3	4	5
3.	Zadovoljstvo s sodelavci	1	2	3	4	5
4.	Zadovoljstvo z neposredno nadrejenim	1	2	3	4	5
5.	Zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje	1	2	3	4	5
6.	Zadovoljstvo s plačo	1	2	3	4	5
7.	Zadovoljstvo s statusom v organizaciji	1	2	3	4	5

8.	Zadovoljstvo z delovnimi pogoji (oprema, prostori)	1	2	3	4	5
9.	Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje	1	2	3	4	5
10.	Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve	1	2	3	4	5
11.	Zadovoljstvo z delovnim časom	1	2	3	4	5

III. DEL: DEMOGRAFSKI PODATKI ANKETIRANCEV

Prosim, da obkrožite ustrezno vrednost glede sledečih podatkov.

1. Spol

- a.) moški
- b.) ženski

2. Nivo v organizaciji

- a.) višji in srednji managerji
- b.) operativni vodje (izključno zadnji nivo vodenja)
- c.) samostojni strokovni kadri (ki nimajo neposredno podrejenih ljudi)
- d.) izvajalci

3. Staž v organizaciji

- a.) do 2 leti
- b.) od 2 do 5 let
- c.) od 5 do 10 let
- d.) od 10 do 20 let
- e.) nad 20 let

4. Starost

- a.) do 30 let
- b.) od 30 do 40 let
- c.) od 40 do 50 let
- d.) nad 50 let

5. Stopnja izobrazbe

- a.) dveletna srednja šola ali manj
- b.) poklicna

- c.) srednja šola
- d.) višja šola
- e.) visoka in več

Hvala za sodelovanje!

PRILOGA B: Sumarnik vprašalnika

I. DEL: MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Tabela B.1: Rezultati merjenja klime v občinskih upravah občin Ptuj, Dornava in Juršinci

	Občinska uprava Mestne občine Ptuj	Občinska uprava Občine Dornava	Občinska uprava Občine Juršinci
ODNOS DO KAKOVOSTI	4,01	4,27	4,70
Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.	4,42	4,67	5,00
Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.	4,29	4,50	4,67
Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.	3,58	4,33	4,33
Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.	3,96	4,17	4,50
Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.	3,79	3,67	5,00
MOTIVACIJA IN ZAVZETOST	3,53	4,30	4,60
Vsi v naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	3,17	4,83	4,67
V naši organizaciji so postavljene zelo visoke			

zahteve glede delovne uspešnosti.	3,88	4,00	4,67
Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.	4,04	4,67	4,33
V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo.	3,50	4,17	5,00
Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.	3,04	3,83	4,33
INOVATIVNOST IN INICIATIVNOST	3,80	3,87	4,10
Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb.	3,96	4,17	4,67
Naše izdelke in storitve stalno izboljšujemo in posodabljam.	4,00	3,83	3,67
V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejejo vsi – ne le naši vodje.	4,29	3,83	3,67
Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.	3,58	4,17	4,50
Napake med preiskovanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive.	3,17	3,33	4,00
VODENJE	3,60	4,10	4,20
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	4,00	4,67	4,00
Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	3,58	4,00	4,33
Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.	3,71	3,67	4,00
V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vodenje.	3,50	4,17	4,67
Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.	3,21	4,00	4,00
PRIPADNOST ORGANIZACIJI	3,84	4,40	4,77
Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.	3,92	4,50	5,00
Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.	3,88	4,67	5,00
Naša organizacija ima velik ugled v okolju.	3,79	4,17	5,00
Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz.			

zagotovljena.	4,04	4,50	4,50
Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.	3,58	4,17	4,33
ORGANIZIRANOST	3,68	3,83	4,47
Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.	3,88	3,83	5,00
Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi.	4,21	4,33	5,00
V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene.	3,54	3,67	4,00
Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.	3,25	3,83	4,33
V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.	3,50	3,50	4,00
STROKOVNA USPOSOBLJENOST IN UČENJE	3,57	3,73	3,93
Zaposleni se učimo drug od drugega.	4,04	4,00	4,00
Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	3,63	3,83	4,00
Sistem usposabljanja je dober.	3,50	3,50	3,67
Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.	3,13	3,50	4,33
Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	3,54	3,83	3,67
POZNAVANJE POSLANSTVA IN VIZIJE TER CILJEV	3,72	3,70	4,53
Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo – dolgoročni razlog obstoja in delovanja.	4,17	4,00	4,67
Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje.	3,87	4,00	4,67
Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni.	3,71	3,50	4,33
Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.	3,58	3,50	4,67
Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.	3,25	3,50	4,33
NOTRANJI ODNOSI	3,57	4,37	4,73

V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev.	3,75	4,33	4,67
Odnosi med zaposlenimi so dobri.	3,67	4,50	4,67
V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.	3,58	4,50	5,00
Konflikte rešujemo v skupno korist.	3,54	4,50	5,00
Ljudje si medsebojno zaupajo.	3,29	4,00	4,33
NAGRAJEVANJE	2,88	2,77	3,57
Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljnih in standardih.	3,13	3,33	4,67
Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oz. kazen.	3,13	2,67	3,00
Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.	2,63	3,20	3,50
Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.	2,71	2,33	3,33
Razmerja med plačami zaposlenih v organizaciji so ustrezna.	2,79	2,33	3,33
NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE	3,89	3,44	4,37
Delovni sestanki so redni.	4,63	3,17	4,00
V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	4,00	4,17	4,67
Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.	3,54	3,50	4,33
Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.	3,96	3,67	4,33
O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.	3,33	2,67	4,50
RAZVOJ KARIERE	3,22	3,13	3,97
Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	3,48	3,67	4,33
Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	3,46	3,17	4,00
Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za			

napredovanje.	3,21	3,33	4,00
Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.	3,17	3,00	4,00
Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	2,79	2,50	3,50
DODATNA VPRAŠANJA O SISTEMIH	3,68	3,27	4,23
Moj neposredni vodja se drži stvari, ki sva se jih jasno dogovorila.	4,08	4,00	4,67
V naši organizaciji imam vsaj enkrat letno strukturiran (temeljiti) razgovor s svojim vodjem.	4,50	3,67	4,33
Razumem in si lahko razložim vsebino plačilne liste.	4,13	3,50	4,67
V naši organizaciji se v praksi uporablja stimulatívni del plač.	2,74	2,50	3,00
Naši vodje nam jasno razložijo, zakaj smo dobili stimulacijo in zakaj ne.	2,96	2,67	4,50
PRIMERJALNA VPRAŠANJA	3,72	3,38	4,00
Naša organizacija spada v primerjavi z drugimi slovenskimi organizacijami med bolj uspešne.	3,63	3,17	4,00
Naša organizacija je učinkovita.	3,79	3,50	4,00
Naše poslovodstvo je učinkovito.	3,83	3,50	4,00
Naše poslovodstvo spada med bolj uspešne v Sloveniji.	3,63	3,33	4,00

Vir: lastna raziskava (2013).

II. DEL: MERJENJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH PRI DELU

Tabela B.2: Rezultati zadovoljstva zaposlenih pri delu v občinskih upravah občin Ptuj, Dornava in Juršinci

ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH PRI DELU	Občinska uprava Mestne občine Ptuj	Občinska uprava Občine Dornava	Občinska uprava Občine Juršinci
Zadovoljstvo z delom	3,83	4,17	4,33
Zadovoljstvo z vodstvom organizacije	3,71	3,67	4,67

Zadovoljstvo s sodelavci	4,00	4,33	4,67
Zadovoljstvo z neposredno nadrejenim	3,88	4,17	4,67
Zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje	3,00	2,83	4,33
Zadovoljstvo s plačo	2,96	2,50	4,00
Zadovoljstvo s statusom v organizaciji	3,71	3,33	4,33
Zadovoljstvo z delovnimi pogoji (oprema, prostori)	3,46	3,67	4,00
Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje	3,63	3,00	4,00
Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve	4,17	4,67	5,00
Zadovoljstvo z delovnim časom	4,21	4,67	5,00
Povprečje	3,69	3,73	4,45

Vir: lastna raziskava (2013).

III. DEL: DEMOGRAFSKI PODATKI ANKETIRANCEV

Tabela B.3: Spol zaposlenih v občinskih upravah občin Ptuj, Dornava in Juršinci

SPOL	Občinska uprava Mestne občine Ptuj	Občinska uprava Občine Dornava	Občinska uprava Občine Juršinci
Moški	25,00	66,67	0
Ženski	75,00	33,33	100,00

Vir: lastna raziskava (2013).

Tabela B.4: Nivo v organizaciji v občinskih upravah občin Ptuj, Dornava in Juršinci

NIVO V ORGANIZACIJI	Občinska uprava Mestne občine Ptuj	Občinska uprava Občine Dornava	Občinska uprava Občine Juršinci
Višji in srednji menedžerji	4,17	50,00	33,33
Operativni vodje (izključno zadnji nivo vodenja)	16,67	0	0
Samostojni strokovni kadri (ki nimajo neposredno podrejenih)	54,17	0	66,67

ljudi)			
Izvajalci	16,67	50,00	0
Brez odgovora	8,33	0	0

Vir: lastna raziskava (2013).

Tabela B.5: Staž v organizaciji v občinskih upravah občin Ptuj, Dornava in Juršinci

STAŽ V ORGANIZACIJI	Občinska uprava Mestne občine Ptuj	Občinska uprava Občine Dornava	Občinska uprava Občine Juršinci
Do 2 leti	12,50	16,67	33,33
Od 2 do 5 let	33,33	33,33	0
Od 5 do 10 let	20,83	0	0
Od 10 do 20 let	4,17	16,67	33,33
Nad 20 let	29,17	33,33	33,33

Vir: lastna raziskava (2013).

Tabela B.6: Starost v organizaciji v občinskih upravah občin Ptuj, Dornava in Juršinci

STAROST	Občinska uprava Mestne občine Ptuj	Občinska uprava Občine Dornava	Občinska uprava Občine Juršinci
Do 30 let	41,67	0	33,33
Od 30 do 40 let	29,17	16,67	0
Od 40 do 50 let	16,67	66,67	33,33
Nad 50 let	12,50	16,67	33,33

Vir: lastna raziskava (2013).

Tabela B.7: Stopnja izobrazbe v občinskih upravah občin Ptuj, Dornava in Juršinci

STOPNJA IZOBRAZBE	Občinska uprava Mestne občine Ptuj	Občinska uprava Občine Dornava	Občinska uprava Občine Juršinci
Dveletna srednja šola ali manj	0	0	0
Poklicna šola	0	16,67	0
Srednja šola	20,83	50,00	66,67
Višja šola	29,17	0	0
Visoka in več	50,00	33,33	33,33

Vir: lastna raziskava (2013).