

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

**Diplomsko delo
visokošolskega programa**

**ANALIZA ORGANIZACIJSKE KLIME NA
DAVČNEM URADU NOVO MESTO**

Andreja Bevc

Ljubljana, maj 2010

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo
visokošolskega programa

**ANALIZA ORGANIZACIJSKE KLIME NA
DAVČNEM URADU NOVO MESTO**

Kandidatka:
Številka indeksa:

Andreja Bevc
04022990

Mentor:

dr. Štefan Ivanko, redni profesor

Ljubljana, maj 2010

POVZETEK

Veliko je napisanega o organizacijski klimi in zadovoljstvu zaposlenih ter o njunem čedalje večjem pomenu za uspešnost podjetij in zaposlene. Temo za diplomsko nalogo sem izbrala zaradi njene aktualnosti.

Organizacijska klima je odsev tistega, kar zaposleni pričakujejo od podjetja, od sodelavcev, od predpostavljenih, od podrejenih in tudi odsev tistega, kar dejansko dobijo ali kar pogrešajo. Zato mora vodstvo podjetja strmeti k zagotavljanju in ohranitvi zadovoljstva in motiviranosti vseh zaposlenih.

Zadovoljstvo z delom se definira kot želeno ali pozitivno čustveno stanje, ki je rezultat ocene posameznikovega dela ali izkušenj pri svojem delu. Zadovoljstvo je individualni afektivni odgovor na delovno okolje, klima pa skupna slika organizacijskega okolja zaposlenih.

Poleg pojmov organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih sem v diplomski nalogi opisala in pojasnila nekaj ključnih motivacijskih metod in predstavila Davčni urad Republike Slovenije v Novem mestu, njihovo organizacijsko strukturo in dejavnosti.

Kadar organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji nista primerna, ju je potrebno spremeniti, še pred tem pa izmeriti. Petdesetim naključno izbranim zaposlenim na Davčnem uradu Republike Slovenije v Novem mestu sem po elektronski pošti poslala vprašalnik o organizacijski klimi in zadovoljstvu zaposlenih. Rezultate sem grafično predstavila, na koncu pa podala mnenje, kako spremeniti doživljanje določenih ključnih situacij, da pri delavcih izzovemo želeni način reagiranja, ki omogoča doseganje zastavljenih ciljev.

Ključne besede: organizacijska klima, davčni sistem, motivacijska teorija, zadovoljstvo zaposlenih, medsebojni odnosi, delovno okolje.

SUMMARY

There is written a lot about organizational climate and employee satisfaction and their ever-increasing importance for the success of companies and employees. Topic for my diploma thesis I have chosen because of its timeliness.

Organizational climate is a reflection of what employees expect from the company's colleagues from superiors, subordinates and also the reflection of what they actually received or missing. Therefore, the leadership of the company has to strive to provide and maintain satisfaction and motivation of all employees.

Job satisfaction is defined as the desired or positive emotional state, resulting from the assessment of the individual's work or experience in their work. Satisfaction is an individual affective response to the working environment, climate an overall picture of the organizational environment of employees.

In addition to concepts of organizational climate and employee satisfaction, in graduate orders I was describe and explain some key motivational techniques, and presented the Tax Office of the Republic of Slovenia in Novo mesto, their organizational structure and activity.

When the organizational climate and employee satisfaction in the organization are not eligible, they must be changed. But first it is necessary to measure climate and employee satisfaction. I mailed a questionnaire of organizational climate and employee satisfaction to sixty randomly selected employees in the Tax Office of the Republic of Slovenia in Novo mesto. I presented the results graphically, at the end I made an opinion on how to change the perception of certain key situations, that we eliciting the desired reaction mode of employees, which allows achieving its goals.

Key Words: organizational climate, tax system, motivational theory, employee satisfaction, interpersonal relations, working environment.

KAZALO

POVZETEK	ii
SUMMARY	iii
1 UVOD	1
1.1 OBRAZLOŽITEV TEME IN PREDSTAVITEV PROBLEMA	1
1.2 NAMEN IN CILJI DIPLOMSKEGA DELA	2
1.3 HIPOTEZE	2
1.4 METODOLOGIJA DELA	2
1.5 STRUKTURA DIPLOMSKEGA DELA	2
2 ORGANIZACIJSKA KLIMA	4
2.1 OPREDELITEV POJMA ORGANIZACIJSKE KLIME	4
2.2 ORGANIZACIJSKA KULTURA, KLIMA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	5
2.3 ZGODOVINA ORGANIZACIJSKE KLIME	6
2.4 VRSTE KLIM	7
2.5 MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME	7
2.6 DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME	8
2.6.1 Organiziranost	11
2.6.2 Strokovna usposobljenost in učenje	11
2.6.3 Odnos do kakovosti	12
2.6.4 Nagrajevanje	12
2.6.5 Notranje komuniciranje in informiranje	12
2.6.6 Notranji odnosi	13
2.6.7 Vodenje	13
2.6.8 Pripadnost organizaciji	13
2.6.9 Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev	14
2.6.10 Motivacija in zavzetost	14
2.6.11 Razvoj kariere	14
2.6.12 Inovativnost in iniciativnost	14
2.6.13 Zadovoljstvo pri delu	15
2.7 VPLIV ORGANIZACIJSKE KLIME NA UČINKOVITOST ORGANIZACIJE	15
2.8 SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME	16
3 MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH	17
3.1 VRSTE POTREB	17
3.2 VRSTE MOTIVOV	18
3.3 MOTIVACIJSKE TEORIJE	18
3.3.1 Maslowa teorija potreb	19
3.3.2 Leavittova motivacijska teorija	20
3.3.3 Vroomova motivacijska teorija	21
3.3.4 Herzbergova dvofaktorska teorija	21
3.3.5 McGregorjeva teorija X in teorija Y	22

3.3.6	Teorija spodbujanja	23
3.3.7	Teorija pričakovanja	24
3.3.8	Teorija pravičnosti	24
3.4	DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	25
3.4.1	Osebnost	25
3.4.2	Delovne vrednote	26
3.4.3	Delovne razmere	27
3.4.4	Družbeni vpliv	27
3.5	DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA MOTIVACIJO ZAPOSLENIH	27
4	NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH	29
4.1	VLOGA NAGRAJEVANJA	29
4.2	DENARNE IN NEDENARNE NAGRADE.....	29
4.3	PRISTOPI K OBLIKOVANJU STRATEGIJE IN SISTEMA NAGRAD.....	31
5	PREDSTAVITEV DAVČNEGA URADA RS	33
5.1	DEJAVNOSTI DURS.....	33
5.2	ORGANIZACIJSKA STRUKTURA	34
6	ANALIZA ORGANIZACIJSKE KLIME NA DURS NOVO MESTO	36
6.1	PROJEKT SIOK	36
6.2	SESTAVA ANKETNEGA VPRAŠALNIKA	36
6.3	PREDSTAVITEV REZULTATOV	37
6.4	PREVERJANJE ZASTAVLJENIH HIPOTEZ.....	47
6.5	PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE ORGANIZACIJSKE KLIME NA DURS.....	47
7	ZAKLJUČEK.....	49
	LITERATURA IN VIRI	51
	SEZNAM SLIK.....	53
	SEZNAM TABEL	53
	PRILOGE.....	54
	Priloga 1: Anketni vprašalnik	54
	IZJAVA O AVTORSTVU IN NAVEDBA LEKTORJA	56

1 UVOD

1.1 OBRAZLOŽITEV TEME IN PREDSTAVITEV PROBLEMA

Organizacijska klima je odsev tistega, kar zaposleni na Davčnem uradu RS (DURS) v Novem mestu pričakujejo od organizacije, sodelavcev, predpostavljenih, podrejenih in tudi odsev tistega, kar dejansko dobijo ali kar pogrešajo. Zato mora vodstvo DURS strmeti k zagotavljanju in ohranitvi zadovoljstva in motiviranosti vseh zaposlenih. Raziskave kažejo, da bitke dobivajo organizacije, ki se prilagajajo, ne samo z vlaganjem v tehnologijo, ampak tudi in predvsem z vlaganjem v ljudi. Namen tega je pridobiti ustrezno usposobljeno osebje, ga obdržati, motivirati, sprostiti njihove inovativne sposobnosti in jih pripraviti do tega, da cilji organizacije postanejo tudi njihovi cilji. Zaposlene namreč sodobni poslovni svet smatra za gonilno silo razvoja in napredka, katere vrednost in moč je po načelu »kolikor daš, toliko dobiš« odvisna prav od vsebine in oblike vloška.

Organizacijska klima predstavlja močno silo, ki vpliva na vedenje posameznika in skupine v organizaciji. Predstavlja niz predpostavk, verovanj, vrednot in norm, ki jih imajo zaposleni v organizaciji. Je neoprijemljiva, toda prisotna v delovnem okolju. Tako kot zrak obkroža in vpliva na vse, kar se dogaja v organizaciji. Na organizacijsko klimo vplivajo: najvišje vodstvo organizacije, zgodovina in tradicija organizacije, tehnologija oziroma vrste storitev, stranke, pričakovanja v organizaciji, informacijski sistem, delovni postopki, uporaba vzpodbud, organizacija dela ter cilji in vrednote, ki se v organizaciji poudarjajo. Kadar organizacijska klima v organizaciji ni primerna, jo je treba spremeniti. To pomeni spremeniti doživljanje določenih ključnih situacij tako, da pri delavcih izzovemo želeni način reagiranja, ki omogoča doseganje prej zastavljenih ciljev. Ob tem se postavljata predvsem dve vprašanji: kako lahko spreminjamo klimo in kdo jo lahko spreminja? Najpogostejši način spreminjanja organizacijske klime je tisti, ko se klima spreminja nekontrolirano, nezavedno, sama od sebe, vendar ne tudi slučajno. Gre za klimo, ki kasneje običajno ovira doseganje cilja in narekuje spremembe. Drugi način spreminjanja klime pa je tisti, ko z navodili in odločbami poskušamo regulirati vedenje posameznikov.

Na pobudo nekaterih vidnih slovenskih organizacij je v začetku leta 2001 skupina svetovalnih organizacij v Sloveniji pod okriljem Gospodarske Zbornice Slovenije pripravila projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah, poimenovan Slovenska organizacijska klima (SIOK). Prvi korak v projektu je bil priprava enotnega vprašalnika, ki bi na podlagi izkušenj sodelujočih organizacij najbolje »izmeril« organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih ter omogočal tudi primerjavo med organizacijami v Sloveniji. In prav tak vprašalnik sem uporabila za anketiranje zaposlenih na Davčnem uradu v Novem mestu, na koncu pa grafično in tabelarno predstavila dobljene rezultate.

1.2 NAMEN IN CILJI DIPLOMSKEGA DELA

Namen diplomske naloge je bil prikazati problem, s katerim se vsakodnevno srečuje večina organizacij. Predstavila sem organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih na DURS v Novem mestu, kako se na vse to odziva vodstvo in pa analizirala dobljene anketne rezultate ter jih primerjala s slovenskim povprečjem v letu 2008. Cilj diplomske naloge je predlagati spremembe, ki bi pripomogle k boljši organizacijski klimi, večji motiviranosti zaposlenih in posledično tudi boljšemu zadovoljstvu zaposlenih na DURS v Novem mestu.

1.3 HIPOTEZE

V diplomski nalogi sem preverila štiri hipoteze, in sicer:

Hipoteza 1: Več kot polovica zaposlenih je na delovnem mestu zadovoljna.

Hipoteza 2: Dobra organizacijska klima je predpogoj za zadovoljstvo zaposlenih.

Hipoteza 3: Glavni razlog nezadovoljstva zaposlenih je prevelik obseg dela.

Hipoteza 4: Zadovoljstvo zaposlenih na DURS v Novem mestu je v splošnem višje kot je povprečje slovenskih podjetij v letu 2008, ki so zajeta v raziskavi.

1.4 METODOLOGIJA DELA

V diplomski nalogi sem uporabila analitične in deskriptivne metode primarnih virov, torej poročil, dokumentov in tudi analize sekundarnih virov, kot so knjige in strokovni članki. Predvsem sekundarni viri so mi za razliko od primarnih nudili precej bolj zaokroženo celoto podatkov, s pomočjo katerih je bilo mnogo lažje raziskati jedro mojega diplomskega dela. Metoda analize in interpretacije pisanih kot tudi elektronskih virov je bila tako uporabljena za splošno razumevanje tematike. Uporabila sem tudi metodo anketiranja; anketiranci so odgovarjali na anketni vprašalnik projekta SIOK, katerih rezultate sem s pomočjo komparativne metode primerjala s slovenskim povprečjem. Vprašalnik je sestavljen iz 12 sklopov s po štirimi ali petimi vprašanji o organizacijski klimi in iz enega sklopa vprašanj o zadovoljstvu zaposlenih.

1.5 STRUKTURA DIPLOMSKEGA DELA

Cilj izvajanja presoje organizacijske klime zaposlenega je identificirati ključna področja, ki ovirajo delovanje organizacij, zmanjšujejo učinkovitost in ki bi lahko ustvarjala nepričakovane stroške v bližnji prihodnosti. Zamisel in pristop za organizacijo ni enostaven, saj mora kritično oceniti in pregledati, kaj je treba predlagati za ustvarjanje višjih stopenj uspešnosti. Ko v organizaciji ugotovijo priložnosti za krepitev obstoječih pristopov, ki dobro delujejo, kot tudi izberejo ustrezne intervencije za reševanje najšibkejših območij, je potrebno začeti izvajati agresivno prenovo v korist vsakega posameznika. V diplomski nalogi sem opisala

pojme, kot so organizacijska klima v organizaciji, motivacija in zadovoljstvo zaposlenih ter vrste motivov. Opisala sem tudi delovanje slovenskega davčnega sistema, v nadaljevanju pa grafično predstavila rezultate ankete. Z dobljenimi rezultati anketiranja posameznih skupin sem ocenila dejansko stanje in predlagala rešitve za obnovitev oziroma izboljšanje organizacijske klime na DURS v Novem mestu.

2 ORGANIZACIJSKA KLIMA

2.1 OPREDELITEV POJMA ORGANIZACIJSKE KLIME

»Organizacijska klima je ozračje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti« (Lipičnik, 1998, str. 198).

Zaznavanje, kako zaposleni dojemajo lastno združbo in kako dojemajo svoje možnosti in pogoje dela, razumemo kot organizacijsko klimo. Posamezniki zaznavajo lastnosti skupine v okviru svojih lastnih vrednot. Govorimo o »psihološki klimi« na ravni posameznika. Ko je zaznavanje skupno večjemu številu ljudi v združbi, govorimo o »organizacijski klimi« (Gray, 2007, str. 27).

Organizacijska klima je skupno ime za način vedenja in zaznavanje medsebojnih odnosov. Izhaja iz psihologije in vpliva na zadovoljstvo zaposlenih ter uspešnost poslovanja podjetja. Vsebuje individualno vedenje, motivacijo, status, vloge, skupinsko dinamiko in je pod vplivom čustev, vrednot, stališč, pričakovanj in prizadevanj zaposlenih. Sem sodi tudi vpliv različnih načinov vodenja in komuniciranja. Skratka, gre za psihosocialni sistem, ki je sestavljen iz posameznikov in skupin v organizaciji ter njihovih interakcij. Klima predstavlja trenutno stanje v organizaciji in jo preučujemo s pomočjo vprašalnikov. Pomaga nam razlagati različnost človekovega vedenja, kar nam služi za usmerjanje aktivnosti zaposlenih. Zato si podjetja prizadevajo ustvariti takšno klimo, ki bi nudila najboljše poslovne rezultate, torej klimo, ki bi ji lahko rekli ugodna. Ker ima pomemben vpliv na uspešnost podjetja in doseganje ciljev, je smiselno presojati, ali je klima v organizaciji ugodna ali ne (Gray, 2007, str. 112).

Klima v skupini je ozračje, v katerem člani skupine delajo in sledijo skupnim ciljem. Klima ima svojo osnovo v čustvih, zato je hitro sprejemljiva in težko obvladljiva. Dobra klima v skupini je podpora vodji, skupnim ciljem in ustvarjalni naboj za reševanje problemov in stresnih situacij. Dobra klima ne pomeni, da so vsi srečni in zadovoljni. Bolj je pomembno to, da so skupni cilji dovolj jasni vsem, da jih sprejemajo in da poznajo svoje sposobnosti in sposobnosti svojih sodelavcev. Dobra klima v skupini zaznamo kot doseganje ciljev skupine in zadovoljstvo zaposlenih. Organizacijska klima ima pomemben vpliv na doseganje ciljev, zato je smiselno presojati, ali je klima v organizaciji ugodna ali ne. Merjenje je namenjeno ugotavljanju elementov, ki pozitivno ali negativno vplivajo na delovno zadovoljstvo in delovno učinkovitost. Delovno zadovoljstvo predstavlja pomemben vidik posameznikovega doživljanja delovnega okolja. Odvisno od tega, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednotami (Ovsenik, 2000, str. 82). Ovsenikova (2006, str. 14) pravi, da s klimo označujemo vzdušje v organizaciji, ki ga spoznamo po obnašanju ljudi in njihovih medsebojnih odnosih. Za posledico ima lahko dober ali slab rezultat. Organizacijska klima označuje vse spremenljive in začasne značilnosti stanja v podjetju.

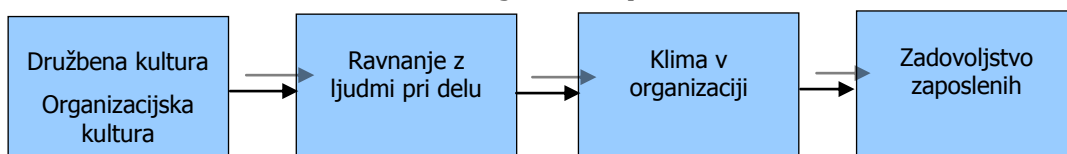
2.2 ORGANIZACIJSKA KULTURA, KLIMA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Nekateri avtorji menijo, da pojmi, kot so organizacijska klima, organizacijska kultura, psihološka klima, osebnost organizacije itd., pomenijo isto, drugi pa jim očitajo, da ne poznajo pojmov in zato ne vidijo razlik. Konrad (1987, str. 106) trdi, da je pojem kulture globlji, klima pa naj bi bila odsev kulture. Pomembnejše razlike med njima so:

- Pojem kulture naj bi bil bolj globalen, usmerjen v preteklost in prihodnost. Za raziskovanje organizacijske kulture se uporablja kvalitativna metodologija (analiza jezika, obredov, mitov itd.). Pojem klime je bolj analitičen, usmerjen v opisovanje sedanjega stanja in izkoriščanje kvantitativnih metodologij raziskovanja, kot so vprašalniki.
- Osnovna razlika med organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo je v viru nastanka. Klima izhaja iz psihologije, pojem kulture pa je nastal kot področje preučevanja v kulturni antropologiji. Stična točka obeh pojmov je po Konradu v tem, da oba poskušata razlagati določenost človekovega vedenja v skupini in se zanimata za posledice vplivov skupine na vedenje njenih članov.

Organizacijska klima ali organizacijsko vzdušje je vrsta značilnosti, ki kažejo zadovoljstvo zaposlenih s socialnega vidika dela. Organizacijska kultura pa se po drugi strani ne ukvarja z zadovoljstvom ljudi, ampak bolj z osnovnim načinom reševanja problemov v združbi in s samimi procesi medsebojnega vplivanja. Odraž kulture je besedišče, ki ga uporabljajo člani združbe, vrednote in temeljne predpostavke, kot so odnos do okolja, narava človekovega delovanja, medsebojni odnosi in narava človeka (Mesner-Andolšek, 1995, str. 74). Zadovoljstvo zaposlenih je neposredno odvisno od motivov posameznikov. Ti so pri različnih ljudeh različni. Lahko so zadovoljni z lagodnim življenjem in ne želijo dati od sebe več kot je potrebno. Ti gotovo ne bodo prispevali k uspešnosti organizacije. Ko menedžment doseže, da so zaposleni zadovoljni s svojim vpenjanjem v strateške cilje organizacije, to pomeni ustvarjalno sodelovanje pri doseganju ciljev organizacije. Skratka, izjemno velik pomen pri zadovoljstvu zaposlenih imajo menedžerji, ki morajo razvijati zaupljivost zaposlenih in dobre medsebojne odnose, znati poslušati in usmerjati čustva zaposlenih, dajati jasne usmeritve o tem, kaj želijo doseči, ustvariti komunikacije, ki bodo temeljile na dialogu ter ustvariti jasna razmerja med delom in nagrado in slaviti zmage (Zatler, 2004, str. 22). Schneider (1990, str. 284) trdi, da kultura v organizaciji vpliva na ravnanje z ljudmi pri delu, to vpliva na klimo in naprej na končno zadovoljstvo zaposlenih (Slika 1).

Slika 1: Model organizacijske kulture, klime in zadovoljstva zaposlenih



Vir: Schneider (1990, str. 302)

2.3 ZGODOVINA ORGANIZACIJSKE KLIME

Večina se strinja, da so se prvi začetki študije organizacijske klime pojavili leta 1939 v članku avtorjev Lewina, Lippita in Whitea, ki so preučevali, kakšen je odnos med različnimi stili vodenja in organizacijsko klimo, ter kako se ta odnos odraža na skupini dečkov. Vendar omenjeni avtorji v članku še ne podajo niti definicije niti merila za klimo in uporabljajo termin »socialna klima«. Leta 1958 Argyris izda članek o klimi v banki, kjer definira klimo podobno smiselno, kot jo definiramo danes (Ashkanasy, Peterson in Wilderom, 2000, str. 3).

Lewinovo delo sta nadaljevala Letwin in Stringer, ki sta svoje ideje najprej predstavila v članku na konferenci leta 1966, kasneje pa leta 1968 objavila delo z naslovom *Motivation and organizational climate*, v katerem sta preučevala vpliv klime na motivacijo. Klimo sta definirala kot sestav lastnosti delovnega okolja, ki ga sestavljajo zaposleni. Opredelila sta devet dimenzij klime, med katerimi so tudi organizacijska struktura, nagrade, vnema, podpora, odgovornost, konflikti in pripadnost združbi. Sedemdeseta leta so prinesla mnoge kritike samega koncepta klime in njenega merjenja. Leta 1970 so v svojem delu Campbell, Dunnette, Lawe in Weick klimo razlagali kot spremembo okolja. Ugotovili so, da sta pomanjkljivosti začetnih raziskav predvsem dve: raziskovalci organizacijske klime so pustili velik del sprememb v okolju nepojasnen ter težnja raziskovalcev da so prevzemali izhodišča in trditve iz predhodne literature. Članki več avtorjev so v sedemdesetih letih tudi kritizirali pojme same organizacijske klime ter raven merjenja le-te. Poleg tega sta Guion in Johannesson leta 1973 celo izrazila dvom o teoretičnih in praktičnih prednostih koncepta klime pred v tistem času že napisanih delih o zadovoljstvu na delu (Schneider, 1990, str. 12).

Poole (1985) ugotavlja, da je klima bolj značilnost kulture, kot pa njen nadomestek. Po njegovem mnenju širši vidik kulture vsebuje tudi klimo. Iz zgoraj navedenega je očitno, da so merjenja in dimenzije organizacijske klime oziroma kulture lahko hitro zmešana. V literaturi so o tem problemu večkrat razpravljali tudi ostali avtorji; Schneider (1990) in Denison (1996). Denison je zaključil, da se koncepta zdita precej različna, čeprav globlje gledano, čiste razlike med njima izginejo. Z izjemo prve definicije psihološke klime, se definicije in merila organizacijske klime in kulture prekrivajo ter mešajo (Burton, Lauridsen in Obel, 1999, str. 3).

V slovenskem gospodarstvu organizacijska klima šele v zadnjem času dobiva pravi pomen. Velik del zaslug za to gre pripisati projektu Slovenska organizacijska klima (SIOK), ki je v lasti šestih slovenskih podjetij. V devetih letih merjenja organizacijske klime se je v podatkovni bazi nabralo veliko število podatkov, ki so bili osnova za statistične analize in posledično za izredno pomembne ugotovitve. Z izvajanjem projekta SIOK so pričeli v letu 2001. Takrat je v njem sodelovalo 26 večjih slovenskih organizacij, v zadnjih letih pa v projektu vsako leto sodeluje več kot 100 slovenskih najvidnejših organizacij in tudi nekatere organizacije iz tujine. Do danes jih je sodelovalo že preko 700. To pomeni, da je projekt SIOK prešel že v standard in normo, ki jo uporabljajo podjetja pri načrtovanju kadrovskih dejavnosti.

2.4 VRSTE KLIM

Ljudi je redko zanimala celotna splošna klima. Človek se je pri proučevanju klime vedno omejeval na določeno, zanj pomembno področje človekovega vedenja. Tako so nastala manjša, ožja področja klime, kot so: motivacijska, inovativna, podjetniška, organizacijska, raziskovalna itd. Imena ožjega področja klime običajno izhajajo iz obnašanja ljudi. Tam, kjer mislijo, da jih iz zagate lahko izvleče le ustvarjalnost, posvečajo precej pozornosti ustvarjalni klimi, kjer šepa motivacija, si prizadevajo raziskati motivacijsko klimo itd. Tam, kjer vse teče lepo, pa se klime komaj zavedajo. Njihove klime so le trenutne in pogojene s trenutnim počutjem delavca in ne izhajajo iz njegove življenjske nujnosti (Lipičnik, 2002, str. 68).

Tudi raziskovanja klime gredo podobno pot. Tam, kjer se ukvarjajo z (ne)ustvarjalno klimo, raziskujejo njene značilnosti in vzroke za njen nastanek. Obetajo si celo, da bi odprava vzrokov, ki so povzročili določeno značilnost (ne)ustvarjalne klime, lahko spremenila klimo. Takšno pričakovanje je zmotno, posledica pa je razočaranje. Z odpravo vzroka, ki povzroča določeno stanje – značilnost klime, bi stanje sicer spremenili, vendar to ni dovolj, da bi spremenili klimo. Novo dimenzijo morajo ljudje dojeti, čutiti, sprejeti in ji podrediti svoje obnašanje. Novim pogojem se morajo ljudje prilagoditi, da bi novo dimenzijo lahko uvrstili med značilnosti določene klime in jo proglasili za njen sestavni del. To pomeni, da je za spreminjanje klime potrebno vedno opraviti dve nalogi: spremeniti stanje določenega pojava in pripraviti ljudi za sprejemanje sprememb ter za ustrezno obnašanje v skladu z njimi. Ker je ta aktivnost največkrat izpuščena, smo prepričani, da ljudje težko sprejemajo različne spremembe. To pa je le deloma res, kajti ljudje težko takoj sprejemamo novosti (Lipičnik, 2002, str. 200).

2.5 MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME

»Preučiti klimo pomeni ugotoviti njene značilne dimenzije, vzroke za njen nastanek in posledice, ki jih ima na vedenje ljudi oziroma uporabo njihovih zmogljivosti« (Lipičnik, 1997, str. 200).

V svetu in v Sloveniji je merjenje organizacijske klime že nekaj časa pravi hit – tako pomemben, da se kar vrstijo organizacije, ki obljublajo, da bodo v vaši organizaciji ustvarila navdušujočo klimo. Težava je v tem, da se klime ne da ustvariti in da samo merjenje klime ne pomeni nič. Zato se kar nekaj navdušenih projektov spreminjanja klime zaključijo z razočaranjem, da se po vsem vloženem delu ni spremenilo prav nič, ali je celo še slabše. Težava ni v tem, da se s strateškim spreminjanjem in razvijanjem optimalne klime ne bi dalo doseči odličnih rezultatov – problem je drugje: veliko takšnih poskusov se osredotoči na napačne stvari, ker preprosto za njimi ni jasnega razumevanja, kaj sploh je klima in kakšne so njene posledice. Poskusi ustvarjanja takšne ali drugačne klime so odličen kazalnik takšnega nerazumevanja: klime se ne da ustvariti, ker je že. Je v vsaki organizaciji kot nekakšna vsota psiholoških dejavnikov, kot jih zaznavajo ljudje v organizaciji. Ni

nekaj, kar je, pač pa je tisto, kar ljudje čutijo. Za organizacijo ni toliko pomembno, da meri klimo, pač pa da najprej ugotovi, kakšno klimo želi in kakšna zaznana klima lahko največ prispeva k učinkovitosti in uspešnosti njegovih ljudi. Pri tem mora razumeti, da različni ljudje različne pogoje doživljajo različno – in da za optimalno delovanje posameznikov in skupin, ki opravljajo različna dela, ni nujno optimalna enaka zaznana klima. Šele v trenutku, ko organizacija ve, o čem govori, in ko ve, kaj hoče, je merjenje klime učinkovito orodje za ugotavljanje, ali smo tam, kjer želimo biti, oziroma kaj je treba storiti, da pridemo do tja (Musek, 2006).

Zaposleni so pri delu in na delovnem mestu lahko uspešni in učinkoviti, če so zadovoljni. To je dejstvo, ki pa se ga v praksi še vedno premalo zavedamo. Vse preveč je namreč primerov, ko organizacije z dobrim namenom uvajajo številne in kompleksne tehnike za večjo uspešnost, ob tem pa žal pozabljajo na ukrepe za povečanje zadovoljstva zaposlenih. Izkazalo se je, da ob množičnem pojavu vedno bolj zahtevnih organizacijskih orodij praksa nima na voljo takih pristopov za večje zadovoljstvo zaposlenih, ki bi jih bilo mogoče dovolj enostavno in hitro uporabiti (Mihalič, 2008, str. 1).

2.6 DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Vsak posameznik ima svoj način doživljanja združbe, vendar nas pri preučevanju klime ne zanimajo vse okoliščine človekovega doživljanja, zato se omejimo le na posamezne okoliščine, ki predstavljajo posamezne dele klime in jih imenujemo dimenzije klime. Dimenzije organizacijske klime so tisti dejavniki, ki določeno organizacijsko klimo oblikujejo. Klima in njene dimenzije so vedno prisotne v združbi, zato jih ni treba iskati. Da bi ugotovili dimenzijo posamezne organizacijske klime, jo moramo najprej predpostaviti in šele potem ugotavljamo, ali je ta dimenzija bistvena za klimo ali ne. Tako recimo ne ugotavljamo, ali imajo delavci v organizaciji svoja stališča ali ne, lahko pa poskušamo ugotoviti, kakšna so ta stališča (Lipičnik, 1998, str. 33).

Za organizacijo in menedžerje je pomembno razumeti, katere so tiste »sestavine« (dimenzije) klime, s pomočjo katerih se da najbolje opisati klimo v neki organizaciji, hkrati pa največ povedati o njem. Eno od temeljnih delitev splošnih dimenzij klime sta v svojem vprašalniku predstavila Litwin in Stringer že leta 1968 (ker je njun vprašalnik še vedno med najbolj poznanimi in uporabljanimi inštrumenti za merjenje organizacijske klime, je zelo razširjena tudi ta opredelitev osnovnih dimenzij klime). Pri iskanju in opredeljevanju dimenzij, s pomočjo katerih se da čim bolj natančno opisati klimo v posamezni organizaciji, sta prišla do naslednjih (Musek, 2006).

- *Struktura in pritisk* – zaznave zaposlenih o predpisih in pravilih glede postopkov delovanja v podjetju, o omejitvah, o količini dosegljivih informacij in o pritisku na vedenje zaposlenih (raziskave kažejo, da se visoka strukturiranost delovnih nalog povezuje s šibkejšo potrebo po uspehu in manjšo učinkovitostjo).

- *Osebna odgovornost* – sem sodijo zaznave zaposlenih o njihovem vključevanju v odločanje, o stopnji avtonomije, ki jo imajo pri organiziranju in izvajanju svojega dela (ta dimenzija klime se pozitivno povezuje s potrebo po uspehu in moči, večjo zvestobo, večjo prožnostjo in višjimi zahtevami).
- *Toplina* – zaznave zaposlenih o medosebnih odnosih v organizaciji, stopnji medsebojnega zaupanja in sprejemanja sodelavcev, o prisotnosti prijateljskih neformalnih skupin in timskega dela, komunikaciji in prisotnosti občutka pripadnosti (povezuje se s potrebo po druženju oziroma pripadanju).
- *Podpora* – zaznave zaposlenih o podpori in spodbudah, ki so ju deležni s strani vodstva in nadrejenih pri skupnem stremljenju za cilji organizacije (povezuje se s potrebo po druženju oziroma pripadanju).
- *Nagrade in kazni* – zaznave zaposlenih o politiki nagrajevanja, kaznovanja in pohval v organizaciji (usmerjenost organizacije k nagradam in manj h kaznim spodbuja motive po doseganju ciljev, povezuje se s potrebo po moči ter potrebo po druženju).
- *Konflikt in odnos do konfliktnosti* – zaznave zaposlenih o splošnem pristopu do reševanja konfliktov v organizaciji; koliko je posluha za različna mnenja pri reševanju problemov; koliko je neposrednega reševanja konfliktov (neposredno soočanje s konflikti je povezano z večjo motiviranostjo za uspeh in moč).
- *Standardi storilnosti in pričakovanja* – zaznave zaposlenih o implicitnih in eksplicitnih ciljeh in standardih uspešnosti v organizaciji (visoki standardi uspešnosti se močno povezujejo s potrebo po uspehu).
- *Organizacijska identiteta in skupinska zvestoba* – zaznave zaposlenih o poudarjanju skupinskih ciljev, pripadnosti organizaciji in povezanosti z njim (večja zvestoba skupini se povezuje z motivacijo po pripadnosti oziroma druženju).
- *Tveganje* – zaznave zaposlenih o sprejemljivi stopnji tveganja pri delu in v organizaciji, ali jih klima v organizaciji spodbuja k temu, da so pripravljene sprejeti in se izpostaviti tveganju za napredek, ali se bolj zatekajo k »varnim« načinom dela (motivacija, ki se povezuje s to dimenzijo klime, je predvsem želja po uspehu).

Poznejša analiza omenjenega vprašalnika je namesto devetih izpostavila le šest ključnih dimenzij, ki so dobile nova imena (Musek, 2006):

- *Splošni čustveni ton do ljudi v podjetju* – kako zaposleni zaznavajo svoje sodelavce in druge ljudi v organizaciji.

- *Splošni čustveni ton do menedžmenta in podjetja kot celote* – kako zaposleni zaznavajo menedžment in organizacijo.
- *Organizacijska politika in jasnost napredovanja* – zaznavanje jasnosti politik napredovanja, možnosti za napredovanje in organizacijske strukture.
- *Delovni pritiski in standardi* – zaznavanje pritiska na delo zaposlenih in poudarjanja visokih standardov uspešnosti s strani organizacije oziroma menedžmenta.
- *Odprtost in komunikacija navzgor* – zaznavanje stopnje odprtosti komunikacije med zaposlenimi in menedžmentom, zaznavanje pripravljenosti nadrejenih, da sprejmejo ideje zaposlenih.
- *Tveganje in odločanje* – zaznavanje stopnje tveganja, ki jo spodbuja organizacija, stopnje odgovornosti, ki jo ta zaupa zaposlenim pri odločanju.

Burton in drugi (1999, str. 3) ugotavljajo, da sta primarni dimenziji organizacijske klime pravzaprav dve.

- *Napetost*: zaznavanje stopnje napetosti v organizaciji. Visoka stopnja napetosti se nanaša na napete medosebne odnose (lahko v obliki nesproščenosti zaradi sovražnih odnosov) in visoko stopnjo stresa. Ob hitrem tempu življenja ljudem v organizacijah bolj godi nizka stopnja napetosti, vendar ta ni nujno pozitivna z vidika učinkovitosti. Določena raven napetosti je na primer nujna za učenje, saj spodbuja ravnovesje med raziskovanjem in izkoriščanjem obstoječega znanja. Zato je nujna za organizacije, ki si želijo napredka in inovacij.
- *Odpor do sprememb*: zaznavanje teženj po ohranjanju obstoječega stanja oziroma odprtosti do sprememb. Nizek odpor do sprememb omogoča organizaciji boljšo odzivnost na spremembe v okolju.

Na podlagi teh dveh dimenzij klime je mogoče določiti štiri različne vrste klime, ki so ponazorjene tudi v Tabeli 1 (Burton et al., 1999, str. 3):

- **Skupinska klima** (*the group climate*), kjer se med zaposlenimi vzpostavijo prijateljski odnosi, veliko je sodelovanja, vodja je mentor. Značilna je visoka stopnja zaupanja, visok odpor do sprememb in nizka napetost.
- **Razvojna klima** (*the developmental climate*), ki jo lahko opišemo kot dinamično, podjetniško in kreativno delovno okolje, kjer zaposleni med seboj sodelujejo in tvegajo. Zanje je značilen nizek odpor do sprememb in visoka naklonjenost tveganju in sodelovanju.
- **Racionalna klima** (*the rational goal climate*) je ciljno orientirana. Vodstvo je nepopustljivo z visokimi zahtevami. Značilnosti so nizka stopnja zaupanja, nizka napetost in majhen odpor do sprememb.
- **V klimi notranjih procesov** (*the internal process climate*) vplivajo procesi na delovanje zaposlenih. V organizaciji so postavljeni formalni okvirji, ki jih

zaposleni zasledujejo, vodstvo pa skrbi za koordinacijo procesov in ohranjanje mirnega poslovanja. Zanja so značilni nizko zaupanje, visoka napetost in odpor do sprememb.

Dandanes projekt SIOK uporablja naslednje osnovne dimenzije organizacijske klime: organiziranost, strokovna usposobljenost in učenje, odnos do kakovosti, nagrajevanje, notranje komuniciranje in informiranje, notranji odnosi, vodenje, pripadnost organizaciji, poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev, motivacija in zavzetost, razvoj kariere, inovativnost in iniciativnost ter zadovoljstvo pri delu.

Tabela 1: Tipi organizacijske klime glede na napetost in odpor do sprememb

TIP KLIME	SKUPINSKA	RAZVOJNA	RACIONALNI CILJ	NOTRANJJI PROCES
DIMENZIJA				
napetost	nizka	nizka	visoka	visoka
odpor do sprememb	visok	nizek	nizek	visok

Vir: Musek (2006)

2.6.1 Organiziranost

Na urejenost organizacije vplivajo zunanji dejavniki (družbene vrednote, institucionalne razmere, trg, razvoj znanosti in tehnologije) in notranji dejavniki (strategija podjetja, tehnologija, kadrovska struktura, vrsta izdelkov ali storitev, velikost podjetja, tradicija). Organiziranost v organizaciji naj bi pomenila, da imajo zaposleni jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu, da razumejo svoj položaj v organizacijski shemi in da so zadolžitve jasno opredeljene. Pomembno je tudi, da se odločitve vodij sprejemajo pravočasno in da so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih organizacije (Tavčar, 2000, str. 15).

2.6.2 Strokovna usposobljenost in učenje

Ob nenehnih spremembah okolja, tehnologije in postopkov dela so zaposleni prisiljeni, da sledijo in se prilagajajo tem spremembam. Prav zato pa se morajo neprestano učiti in izpopolnjevati svoje znanje. Če želi danes biti organizacija konkurenčna, mora načrtno izobraževati svoje zaposlene v povezavi z delom, ki ga opravljajo, saj formalno pridobljeno znanje sčasoma zastari, vseživljenjsko učenje in prenašanje znanja pa postaja nuja. Organizacija mora podpirati izobraževanje in za to namenjeno investicijo ne sme obravnavati kot strošek, temveč kot naložbo, ki bo dolgoročno prinesla uspeh (Ovsenik, 2000, str. 73).

2.6.3 Odnos do kakovosti

Kljub temu da obstaja več različic opredelitve kakovosti, pa je vsem skupno, da ima zadnjo besedo uporabnik storitev ali proizvodov. Vsaka uspešna organizacija mora imeti določen sistem kakovosti. Uvajanje sistema kakovosti v organizacijo pa je dolgotrajen proces, ki ga lahko uspešno izvedemo s primerno motivacijo zaposlenih, ustreznim vodenjem in primernim vzdušjem v organizaciji. Če želijo v organizaciji doseči zastavljene cilje s področja kakovosti, je potrebno zagotoviti tako tehnične, organizacijske kot tudi človeške dejavnike, saj vse to vpliva na kakovost izdelkov in storitev. Predvsem je treba ljudi naučiti, da imajo ustrezen odnos do kakovosti in da čutijo odgovornost za kakovost svojih izdelkov oziroma storitev. Najvažneje od vsega pa je, da je delavec motiviran za opravljanje svojega dela. Organizacija je uspešna le takrat, ko metoda posameznikovega delanja kakovosti velja na ravni organizacije, na vseh ravneh hierarhije, vodstvo pa z različnimi motivacijskimi sredstvi (denarnimi in nedenarnimi) izboljša kakovost dela vsakega posameznika (Žnidaršič, 1990, str. 98).

2.6.4 Nagrajevanje

Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti in tudi glede na njihovo tržno ceno. Sistem nagrajevanja mora biti podrejen zakonodaji v državi, izhajati mora iz strategije organizacije, hkrati pa mora pri ljudeh izvajati za organizacijo in zanje najboljše vedenje. Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih standardih in ciljih. Zaposleni lahko pričakujejo za slabo opravljeno delo grajo ali kazen, ali zgolj informativni pogovor, bolj obremenjeni pa naj bi bili ustrezno stimulirani. Nagrajevanje zaposlenih v organizacijah je lahko denarno ali nedenarno, intrinzično ali ekstrinzično, odvisno od statusa in zmožnosti organizacije (Lipičnik, 1998, str. 191).

2.6.5 Notranje komuniciranje in informiranje

Komuniciranje je osnovni proces vsake socialne organizacije, v kateri se razpošiljajo in izmenjujejo informacije in je temeljni pogoj za uspešno delovanje in sodelovanje zaposlenih. S komuniciranjem se prenašajo izkušnje, analizirajo in rešujejo se problemi, s komunikacijo prihajamo v stik s sodelavci in z ljudmi zunaj organizacije in si tako izmenjujemo izkušnje. Z odprto, spontano komunikacijo lažje dosegamo začrtane cilje. Prava komunikacija pa steče takrat, ko se ljudje počutijo varne in si medsebojno zaupajo, zato je bistvenega pomena za uspešno komuniciranje vzdrževati dobro vzdušje v organizaciji.

Potrebno pa je vzpostaviti tudi razvit sistem povratnih informacij. Zavedati se je treba, da uspešna komunikacija lahko poteka le v primeru podajanja povratnih informacij, ker s povratno informacijo najbolje pokažemo, kako je bilo sporočilo sprejeto in razumljeno. Organizacije, v katerih tak sistem komuniciranja ni razvit, niso zmožne odpravljati napak in se na svojih napakah učiti (Lipičnik, 1998, str. 179).

2.6.6 Notranji odnosi

Sodobna organizacija je timska organizacija. Za učinkovitost tima je potrebno, da so delovne skupine pravilno izoblikovane. Zato morajo biti izpolnjeni določeni pogoji, ki se nanašajo predvsem na medsebojne odnose delavcev v delovni skupini. V učinkoviti delovni skupini morajo obstajati vzajemni in podpirajoči odnosi. Pri takih odnosih se doseže tudi večje zadovoljstvo pri tiskem delu, ki je povezano z dvigom morale in motivacije članov tima. V timu, ki dobro deluje in v katerem se člani medsebojno ujamejo, se običajno oblikuje pozitivna delovna klima, ki jo člani krojijo po svojih željah. Zato se znotraj tima tudi dobro in prijetno počutijo. Sodelavci močno vplivajo drug na drugega, zato je od prevladujočega ozračja v skupini odvisno upoštevanje etičnih vrednot. To so poštenost, nepristranskost, zakonitost, spoštovanje ljudi, dostopnost za stranke, integriteta, pravičnost, odgovornost, medsebojno spoštovanje in druge. Lahko pa v podjetju prevlada tekmovalni odnos, ki je pogojen z nezaupanjem in povzroča govorjenje o ljudeh za njihovim hrbtom.

S to dimenzijo pa se preučuje tudi odnos med zaposlenimi in vodstvom. Kvaliteta odnosov na delovnem mestu značilno vpliva na razvoj pozitivnega delovnega ozračja in na dobre odnose med delavci in nadrejenimi. Dobra komunikacija z delavci močno vpliva na to, kakšen odnos ima nadrejena oseba sama do sebe, to pa se neposredno kaže tudi v tem, kolikokrat vodja v proces odločanja vključi tudi zaposlene. Dobro klimo bo torej ustvarilo sodelovanje zaposlenih in menedžmenta, kjer bo delo podrejenih cenjeno, kjer si bodo medsebojno zaupali ter konstruktivno reševali konflikte (Florjančič in Vukovič, 1998, str. 147).

2.6.7 Vodenje

Današnji vodja se mora razlikovati od klasičnega vodje. Predvsem svojih zaposlenih ne sme le nadzirati in priganjati, temveč jih mora s svojo vizijo in strategijo pritegniti. Pridobiti mora njihovo spoštovanje s tem, da vodi odločno in transparentno, predvsem pa se mora obnašati tako kot govori. To so lastnosti karizmatičnega vodje, ki sledi dolgoročnim ciljem organizacije in njenemu poslanstvu, spodbuja spremembe, sodeluje pri uresničevanju vizije, skrbi za motivacijo zaposlenih in stalno osebno rast sebe in sodelavcev. Njegova naloga je ustvariti ustrezno klimo v organizaciji, sodelavce seznaniti s cilji in jih voditi k izpolnitvi le-teh. Poleg tega mora imeti tehnično in strokovno znanje in dovolj socialne inteligence ter dobro izoblikovan sistem lastnih vrednot (Ovsenik, 2000, str. 281–282).

2.6.8 Pripadnost organizaciji

Organizacija je kot izid dogovora posameznih ljudi o skupnih načelih delovanja pri doseganju cilja. Kot razmerje med ljudmi, izid osebnih paradigem ljudi, ki oblikujejo skupno paradigmo in jo lahko imenujemo tudi socialni sistem. Organizacija pomeni skupino posameznikov, ki skupaj delujejo, da bi dosegli skupni cilj in v navidezno zmedo vnaša dinamičen red, ki organizaciji omogoča preživetje. Organizacija je

univerzalno načelo spoja strukture z okoljem in je hkrati izvirna v konkretnih okoliščinah (Ovsenik, 2000, str. 143).

Organizacija težko najde sposobne zaposlene, prav tako jih težko zadrži. Zaposleni, v katere je organizacija veliko vlagala, lahko v vsakem trenutku odidejo. S seboj odnesejo znanje, informacije, včasih tudi posel ali poslovne partnerje. Zato si morajo združbe zvestobo in pripadnost zaposlenih zaslužiti. Pomembno je, da zaposleni v organizaciji najdejo svoj smisel in jim uspe zadovoljiti svoje potrebe in želje. Zaposleni, ki se veselijo prihoda na delo in so ponosni, da delajo v svoji organizaciji, bodo tudi v času poslovnih težav stali organizaciji ob strani in ji pomagali, s tem pa si bo organizacija pridobila tudi ugled v okolju (Zupan, 2001, str. 40).

2.6.9 Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev

Cilji so lahko različni, ker ni nujno, da morajo obveljati v prihodnjem letu isti cilji kot v prejšnjem letu. Kolikor se spreminjajo okolje, proizvodnja, trg, ljudje, se spreminjajo tudi cilji. Kar je zelo pomembno za eno leto, je lahko v naslednjem letu manj pomembno. Ena izmed precejšnjih prednosti delovnih ciljev je predvsem njihova spremenljivost. V začetku leta ali ob polletju jih je potrebno pozorno pregledati, tako da se pravočasno vnesejo vse spremembe (Možina, 1990, str. 86).

2.6.10 Motivacija in zavzetost

Mnogi delodajalci imajo še vedno mnenje, da delavec dela zato, da bi sebi in tistim, ki so od njega odvisni, priskrbel sredstva za življenje. Drugi spet menijo, da ljudje delajo zato, da bi se uveljavili. Pri delu se uveljavljajo tisti, ki se trudijo in uspevajo ter zato dobivajo posebna priznanja, vendar pa je več takih delavcev, ki se ne prestopajo, pa se vseeno nikoli posebno ne uveljavijo in ne dobivajo posebnih priznanj. Če želimo razumeti vedenje teh pridnih zaposlenih v organizaciji, moramo poznati motive zaposlenih in pristope k motivaciji. Tako si nam vsaka motivacijska teorija prizadeva razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki povzročajo vedenje (Lipičnik, 1998, str. 155).

2.6.11 Razvoj kariere

Razvoj kariere je dimenzija, ki nam omogoča ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih z osebnim razvojem in možnostjo napredovanja. Načrtovanje kariere koristi tako posamezniku kot organizaciji. Večanje sposobnosti zaposlenih vodi k večjemu osebnemu zadovoljstvu. Razvoj zaposlenih lahko obravnavamo kot posebno področje menedžmenta človeških virov, ki vključuje mnoge dejavnosti (Treven, 2001, str. 197).

2.6.12 Inovativnost in iniciativnost

Inovativnost je eden ključnih elementov, ki odloča o uspešnosti posameznika in podjetja. Opredelimo jo lahko z dveh vidikov. Z vidika razvoja tehničnih novosti v

smislu postopkovnih izboljšav ali pa z vidika inovativnosti izdelkov in storitev, namenjenih širši potrošnji. Za povečanje inovativnosti mora vodstvo spodbujati kreativnost in iniciativnost zaposlenih. Tako zaposleni lahko v organizaciji realizirajo svoje talente in sile in povečujejo svoje zadovoljstvo. S svojo ustvarjalnostjo izboljšujejo dejansko stanje, ga primerjajo z zelenim stanjem in s tem izoblikujejo vizijo prihodnjega stanja (Ovsenik, 2000, str. 58).

»Inovativnosti in ustvarjalnosti se v organizaciji ne da uveljaviti s pritiskom in avtoriteto posloводства. Oboje je izid spodbudnega vzdušja v organizaciji, ki ima korenine v kulturi organizacije« (Tavčar, 2000, str. 100).

2.6.13 Zadovoljstvo pri delu

Med vsemi organizacijskimi pojavi je morda prav klima najbolj neposredno povezana z zadovoljstvom zaposlenih. Ta povezanost je vzajemna in je vse prej kot preprosta in linearna: tako kot klima vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, tudi njihovo zadovoljstvo vpliva na to, kako doživljajo klimo v organizaciji. Zaznavanje klime se izraža v vrednotenju določenih vidikov dela in organizacije, ki so pomembni za zaposlene. To pa nujno vpliva na njihovo razpoloženje in splošen odnos do organizacije, ki ga izražajo v svojih stikih s potrošniki. Zaznane lastnosti delovnega okolja namreč vplivajo na motivacijo, vedenje, pa tudi na produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih. Zato v organizaciji, kjer imajo zaposleni neposreden stik s potrošniki, klima vpliva tudi na zadovoljstvo slednjih. Človek, ki v svoji organizaciji zaznava vzpodbudno klimo, je običajno bolj zadovoljen s svojim delom, kar začutijo tudi potrošniki (Musek, 2006).

2.7 VPLIV ORGANIZACIJSKE KLIME NA UČINKOVITOST ORGANIZACIJE

Klima ne vpliva neposredno na človekovo obnašanje oziroma na izražanje njegovih zmogljivosti in na zaznavanje medsebojnih odnosov, ampak je njen vpliv posreden. V družbi, kjer so ljudje nesposobni ali ne znajo delati, slabih rezultatov ne moremo označiti kot posledico slabe klime. Lahko pa nesposobnost in neznanje delavcev opredelimo kot karakteristiki, ki predstavljata značilni lastnosti slabe klime (Lipičnik, 1997, str. 63).

Kadar je klima v organizaciji neustrezna, zaviralno deluje na delovni proces. Delavec, ki se v organizaciji ne počuti dobro oziroma se s strani nadrejenih ne počuti spoštovan kot osebnost, bo kmalu izgubil veselje do dela, hkrati pa ne bo izkoristil vseh svojih sposobnosti za organizacijo. Vsaka organizacija si prizadeva za določen način vedenja zaposlenih, prav tako se vedenje zaposlenih od organizacije do organizacije razlikuje. Klima je tista, ki usmerja ljudi k vedenju, kakršno je v organizaciji zaželeno. Zagotovo lahko trdimo, da je zadovoljstvo zaposlenih za vsakega zaposlenega največ, kar si lahko posameznik želi pri delu in na delovnem mestu ter ključni predpogoj za to, kar lahko sploh doseže. Prav tako lahko trdimo, da so zadovoljni zaposleni največ, kar si lahko želi vsak vodja in nazadnje vsaka

organizacija, kar pa je tudi predpogoj za vse, kar lahko skupaj dosežejo. Le zadovoljni zaposleni so lahko pri delu učinkoviti in uspešni in zato je vsaka organizacija lahko resnično učinkovita in uspešna le, če je v njej velika večina posameznikov zadovoljnih. Vzrok je namreč v tem, da je organizacija močna le toliko, kolikor je močan človeški kapital v njej, človeški kapital pa bodo hitreje in intenzivneje obnavljali tisti posamezniki, ki so zadovoljni (Mihalič, 2008, str. 4).

2.8 SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME

V spreminjajočem času morajo biti podjetja pripravljena na hitre odločitve. Fleksibilnost in pripravljenost na spremembe je odvisna od vodstva, predvsem pa od zaposlenih. Prav organizacijska klima je pomemben dejavnik, ki pripomore k vedenju zaposlenih in pripravljenost zaposlenih za spremembe. Človek si želi takšno klimo, ki mu omogoča boljše počutje, večje zadovoljstvo in boljše življenje. Če temu ni tako in gredo stvari v obratno smer, se pojavi potreba po spremembi klime v organizaciji. Spremeniti klimo pomeni spremeniti doživljanje ključnih situacij tako, da pri zaposlenih izzovemo želeni način vedenja, ki omogoča doseganje postavljenih ciljev (Lipičnik 1999, 204). Če želimo spremeniti klimo, je v prvi vrsti potrebno spremeniti stanje določenega pojava in drugič pripraviti ljudi, da sprejmejo spremembe in se vedejo v skladu z njimi. Drugi del je precej težja naloga, saj ljudje niso naklonjeni spremembam, strah jih je sprememb in težko sprejemajo novosti, zato je proces spreminjanja lažji, če jih predhodno pripravimo na spremembe. Proces priprave ljudi na spremenjene pogoje dela, na drugačno dožemanje pojavov in značilno vedenje lahko imenujemo spreminjanje organizacijske klime (Lipičnik, 1998, str. 75). Pri spreminjanju neugodne klime se pojavita dve vprašanji:

- kako klimo spremeniti in
- kdo jo lahko spremeni?

Klima se lahko spreminja nekontrolirano in nezavedno ali pa klimo spreminjamo s predpisi oziroma ukazi, pri čemer sta se oba načina pokazala kot neustrezna (Lipičnik, 2002, str. 204). Uspešno lahko klimo spreminjamo le z neposrednim delom, prepričevanjem, pojasnjevanjem in dokazovanjem. Organizacijska klima se lahko spreminja hitro, če zaposleni verjamejo in zaupajo tistim, ki jim predlagajo določene akcije za izboljšanje boljšega jutri, to pa so vodilni ljudje v podjetju. Vodstvo na vseh nivojih nosi veliko odgovornost, zato si mora pridobiti spoštovanje zaposlenih, da zaposleni verjamejo vanj in mu sledijo (Lipičnik, 2002, str. 205).

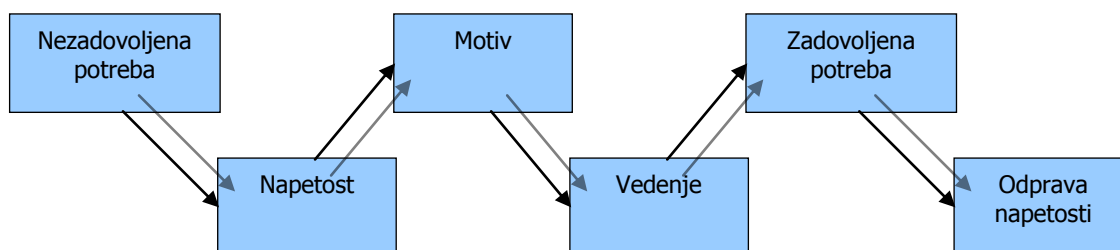
3 MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH

Motivacija ljudi pri delu v različnih državah ni vedno enaka. To, kar v Sloveniji motivira ljudi, da vlagajo v svoje delo veliko energije, ne pomeni, da motivira tudi druge narode. V organizacijah po svetu so začeli spoznavati, da je nagrada, ki jo zaposleni ceni v eni kulturi, lahko brez vrednosti v drugi ali pa je sprejeta celo kot žalitev. Ker se organizacije globalizirajo, je treba oblikovati njihove motivacijske sisteme tako, da ustrezajo vrednotam delavcev in prednostim, ki so značilne za njihov sistem vrednot, v različnih kulturah. Zakaj so ljudje zaposleni? Ali so zaposleni zaradi denarja, avtomobila, ki je v lasti podjetja in ga lahko uporabljajo, ali zaradi kakšne druge ugodnosti? Ali pa morda delavci opravljajo svoje delo v določenem podjetju zaradi dela samega in zadovoljstva, ki ga pri tem občutijo (Treven, 2001, str. 124)?

3.1 VRSTE POTREB

Vsak človek ima v svojem življenju veliko različnih potreb. Nekatere so biološke in izhajajo iz fizioloških zahtev organizma, denimo lakota, žeja, bolečina, toplota in podobno. V nasprotju s temi nastajajo z razvojem osebnosti druge vrste potreb, ki so psihološko zasnovane. Te potrebe so posledica določenih psiholoških stanj v organizmu, ki so se pojavila z njegovim razvojem, npr. potreba za priznavanjem, statusom, pripadanjem, potovanjem idr. Vse potrebe, biološke in psihološko zasnovane, povzročajo v organizmu določeno napetost. Napetost sama po sebi ne vodi do rešitve potrebe, temveč samo nakazuje na njen obstoj, na to, da jo moramo zadovoljiti. Motiv predstavlja stanje te napetosti znotraj organizma, ki ga je povzročila potreba (Gutić, 1991, str. 63). Zato lahko za motivacijo ugotovimo, da je povezana z motivom in zahtevo po njegovi uresnitvi. Motivacijski proces je prikazan na sliki 2.

Slika 2: Temeljni motivacijski proces



Vir: Gutić (1991, str. 63)

3.2 VRSTE MOTIVOV

Glede na vlogo, ki jo imajo v človekovem življenju, razlikujemo primarne in sekundarne motive (Lipičnik, 1998, str. 156). Primarni motivi so tisti, ki usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki mu omogočajo, da preživi. Gre za biološke in socialne motive, ki ogrožajo obstoj organizma, če niso zadovoljeni. Sekundarni motivi so tisti, ki povzročajo človeku zadovoljstvo, če so zadovoljeni, ne ogrožajo pa njihovega življenja, če niso zadovoljeni.

Glede na nastanek motivov v človeku jih lahko ločimo na podedovane in pridobljene. Podedovane motive prinese človek s seboj na svet, pridobljene pa pridobi v življenju. Glede na razširjenost med ljudmi ločimo motive na univerzalne, regionalne in individualne. Univerzalni motivi se pojavljajo pri vseh ljudeh, regionalne srečamo pri določeni skupini oseb na določenem območju, individualni pa se pojavljajo samo pri posameznikih. Motivi se nanašajo na biološko zgradbo človeka in vsebujejo podedovane motive, ki so značilni za vse ljudi in so zato tudi univerzalni. Na te motive je nemogoče vplivati zavestno in jih je preprosto potrebno zadovoljiti (Lipičnik, 1998, str. 156–157).

V organizaciji se zaposleni nahajajo v stanju napetosti. Da bi to napetost zmanjšali ali jo odpravili, opravljajo različne aktivnosti. Čim večja je napetost, več aktivnosti so pripravljene izvršiti, da bi zmanjšali občutek napetosti v svojem telesu. Zato lahko sklepamo, ko opazujemo zaposlene v organizaciji, ki si zelo prizadevajo popolno opraviti določeno aktivnost, da jih motivira velika želja po doseganju ciljev. Motive lahko razvrstimo v dve temeljni skupini: na pozitivne in negativne. Pozitivni motivi izhajajo iz privlačnosti ciljev, ki si jih človek prizadeva doseči. To so, na primer, zadovoljstvo, veselje, varnost, zaupanje. Drugi pa izhajajo iz občutka nevarnosti, strahu ali ogroženosti človekovih osnovnih življenjskih potreb. Za vsakega menedžerja v organizaciji je pomembno, da opazi in razume potrebe ali motive zaposlenih. Pri tem ne sme delovati proti njihovim ciljem, interesom, potrebam in željam (razen če so v nasprotju s cilji organizacije), temveč si mora prizadevati, da jih v čim večji meri izkoristi. Od uspešnega menedžerja se poleg tega zahteva, da je sposoben usmerjati motivacijsko energijo, ki izhaja iz potreb zaposlenih, za doseganje čim boljših učinkov za podjetje kot celoto (Treven, 1995, str. 461).

3.3 MOTIVACIJSKE TEORIJE

Vsaka motivacijska teorija si prizadeva razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki vedenje povzročijo. Tiste, ki se ukvarjajo s tem, »kaj« motivira vedenje, imenujemo vsebinske teorije. Teorije, ki so bolj osredotočene na to, »kako« motivirati vedenje, pa označujemo kot procesne teorije.

- **Vsebinske teorije** so usmerjene predvsem na preučevanje človeških potreb ali posebnih motivov, ki povzročijo določeno obliko vedenja. Če na primer rečemo: »Tina je motivirana za svoje delo zaradi visoke plače« ali »Tine je

opravil določeno nalogo, ker je v njem prisotna velika potreba po moči,« smo v obeh primerih navedli, kaj je vzrok za njuno vedenje, s čimer se ukvarjajo vsebinske teorije motivacije. Med njimi bom v nadaljevanju podrobneje predstavila Maslowo teorijo potreb, Leavittovo motivacijsko teorijo, Vroomovo motivacijsko teorijo, Herzbergovo dvofaktorsko teorijo in McGregorjevo teorijo X in teorijo Y.

- Pri **procesnih teorijah** ni toliko poudarka na posebnih dejavnikih, ki povzročijo vedenje, kot na načinu, kako se sprememba v vedenju pojavi. Medtem ko vsebinska teorija oblikuje, na primer, naslednjo trditev o vedenju: »Povečanje plače lahko izboljša zadovoljstvo pri delu in vpliva na kakovost izvajanja nalog,« procesna teorija razloži, na tak ali drugačen način, kako pride do te oblike vedenja. Med temi teorijami bom podrobneje predstavila teorijo spodbujanja, teorijo pričakovanja in teorijo pravičnosti.

3.3.1 Maslowa teorija potreb

Abraham Maslow je leta 1954 razvil prvo celovito motivacijsko teorijo, s katero je predstavil svoj koncept hierarhije potreb. Po tem konceptu so vse potrebe razvrščene v pet ravni, od nižjih k višjim, podobno kot so ravni piramide nanizane od najnižje k najvišji. Te ravni, ki so prikazane tudi na sliki 3, so (Treven, 2001, str. 127–128):

1. Raven – **fiziološke potrebe**. To so temeljne potrebe, zato so pred vsemi drugimi. Če so te potrebe zadovoljene, lahko človek preživi. Med te potrebe so uvrščene potreba za hrano, vodo, spanje.
2. Raven – **potrebe po varnosti**. Te se pojavijo takoj, ko so zadovoljene fiziološke potrebe. Potrebe po varnosti odsevajo željo človeka, da se zaščiti pred izgubo bivališča, hrane, zaposlitve, pridobljenega položaja. Povezane so tudi s težnjo ljudi, da živijo v stabilnem in predvidljivem okolju.
3. Raven – **potrebe po pripadnosti**. Ko ljudje zadovoljijo potrebo po varnosti, se v njih pojavi potreba po pripadnosti. Ta je tesno povezana z željo človeka po ljubezni, interakciji z drugimi, pa tudi po tem, da je priznan in cenjen. Ljudje se v skladu s to potrebo ozirajo okoli sebe in iščejo sebi podobne osebe, pričakujejo povabilo za druženje, prizadevajo si ugajati drugim ljudem in biti priznani kot člani ugledne skupnosti.
4. Raven – **potrebe po spoštovanju**. Proti vrhu piramide se nahajajo potrebe človeka, da spoštuje samega sebe in da ga spoštujejo in cenijo tudi drugi ljudje. Med te potrebe spadajo tudi potrebe po moči in potrebe po uveljavljanju ter statusu. Zato si ljudje prizadevajo izboljšati svoj status in pozitivno podobo, da bi si pridobili večji ugled ali da bi dosegli visok položaj v skupini. Če so človekove potrebe po spoštovanju zadovoljene, se poveča njegovo zaupanje v lastne sposobnosti, v nasprotnem primeru se pri njem pojavi občutek podrejenosti in nezaupanja v lastne sposobnosti.

5. Raven – **potrebe po samouresničevanju**. Ta najvišja raven potreb se pojavi pri človeku takrat, ko je v pretežni meri zadovoljil vse štiri predhodne. Potrebe te ravni odsevajo človekovo željo, da dela to, za kar je sposoben. Zato lahko ljudje, ki dosegajo želeno stopnjo samouresničitve, razvijejo in uporabljajo vse svoje sposobnosti. Potrebe te ravni človeka motivirajo, da transformira percepcijo o samem sebi v stvarnost.

Slika 3: Hierarhija potreb po Maslowu

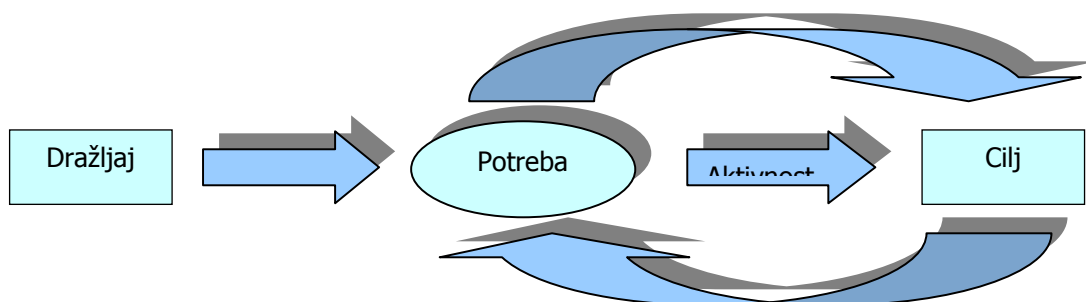


Vir: Treven (2001, str. 128)

3.3.2 Leavittova motivacijska teorija

Leavitt je poskušal razložiti proces motivacije in faze motivacijskega ciklusa s pomočjo modela, ki je prikazan na Sliki 4.

Slika 4: Ponazoritev Leavittove motivacijske teorije



Vir: Lipičnik (1998, str. 106)

Prva sestavina tega modela je dražljaj, ki pomeni neko spremembo v okolju ali osebi sami. Sprožilec celotnega procesa je potreba, ki pomeni spremenljivo stanje v organizmu in pomanjkanje nečesa, zato se v človeku pojavi stanje napetosti. Potreba in napetost skupaj povzročata aktivnost, saj je vsaka potreba usmerjena k cilju, ki to potrebo zadovolji. Končna faza v tem procesu je olajšanje, to je stopnja, ko posameznik ve, da je dosegel cilj (Lipičnik, 1998, str. 166).

3.3.3 Vroomova motivacijska teorija

To teorijo lahko imenujemo tudi teorija pričakovanja, saj je po njej človekovo vedenje odvisno od dveh dejavnikov. Prvi dejavnik je povezan s pričakovanjem posledice, ki je odvisna od posameznikovega vedenja, drugi pa se nanaša na to, kako privlačna je ta posledica za njega. To pomeni, da je motiviran takrat, ko si s svojim vedenjem prizadeva doseči zanj privlačne cilje. Vroom je v svoji teoriji izpostavil tri elemente, ki vplivajo na zadovoljstvo posameznika:

- valenca; privlačnost cilja oziroma usmerjenost posameznika k cilju,
- instrumentalnost; povezava med ciljema in
- pričakovanje; da ga bo določeno vedenje pripeljalo do želenega cilja.

Izhodišče teorije je teza, da so si cilji organizacije, v katerem se izvaja delovni proces, in individualni cilji delavcev, ki so v tej organizaciji zaposleni, nasprotujoči. Cilji organizacije (visoka produktivnost, nizki stroški poslovanja ...) so predpisani, in če lahko preko njih zaposleni dosegajo svoje cilje (višji zaslužek, boljši pogoji za delo ...), takrat bo učinkovitost organizacije maksimalna. Zato je ta teorija uporabna le pri dobro organiziranem delovnem procesu (Lipičnik, 1998, str. 176).

3.3.4 Herzbergova dvofaktorska teorija

Tabela 2: Temeljni elementi dvofaktorske teorije

HIGIENIKI	MOTIVATORJI
Nadzor	Odgovornost
Odnos do vodje	Uspeh
Plača	Napredovanje
Delovni pogoji	Samostojnost
Status	Pozornost
Politika podjetja	Razvoj
Varnost pri delu	
Odnos do sodelavcev	

Vir: Treven (2001, str. 130)

Psiholog Herzberg je preučeval, kakšen je vpliv zadovoljstva pri delu na učinkovitost in motiviranost človeka. V svoji študiji je ugotovil, da je mogoče vse motivacijske faktorje razdeliti v dve veliki skupini: na higienike in na motivatorje, ki so prikazani v tabeli 2. Zato se njegova teorija imenuje dvofaktorska teorija. Vsaka od teh dveh skupin vpliva na zaposlene v njihovem delovnem okolju na drugačen način. Medtem ko higieniki sami ne spodbujajo ljudi k dejavnosti, temveč odstranjujejo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo pogoje za motiviranje, motivatorji pa spodbujajo ljudi k delu.

- **Higieniki** povzročajo nezadovoljstvo, če niso ustrezno urejeni. Če so v delovnem okolju prisotni, bo nezadovoljstvo manjše, vendar pa zadovoljstvo zaradi njih ne bo nič večje. Lepo opremljene pisarne, dodatne ugodnosti v podjetju, primerni plani dopustovanj vplivajo predvsem na zmanjšanje nezadovoljstva zaposlenih in na njihovo odločitev, da še naprej ostanejo zaposleni v tej organizaciji. Ti faktorji, po drugi strani, ne vplivajo na večjo motiviranost ali učinkovitost zaposlenih.
- **Motivatorji**, drugače kot higieniki, povzročajo v delovnem okolju večje zadovoljstvo in vplivajo na večjo pripravljenost zaposlenih, da se potrudijo pri svojem delu. Če ti faktorji v organizaciji niso prisotni, zaposleni zaradi tega ne bodo nezadovoljni. Na primer posameznik, ki mu njegovo delo pomeni velik izziv, bo zadovoljen in motiviran, da svoje delo opravlja čim boljše. Če pa mu delo ne pomeni izziva, to ne bo povzročilo njegovega nezadovoljstva, temveč samo odsotnost zadovoljstva.

Herzbergova motivacijska teorija je za menedžerje pomembna predvsem zato, ker lahko uporabijo dve vrsti orodij za motiviranje zaposlenih: motivatorje, s katerimi je mogoče pri posameznikih izzvati reakcije ali aktivnosti, in higienike, s katerimi se lahko odstranijo nepotrebne napetosti in usmeri človekovo aktivnost v delovna opravila. Če je zaposleni nezadovoljen v svojem delovnem okolju, bo menedžer odpravil njegove težave tako, da bo izboljšal higienike. Če pa bo menedžer želel povečati učinkovitost zaposlenih, bo uporabil drugo vrsto orodij, motivatorje (Trevem, 2001, str. 129–130).

3.3.5 McGregorjeva teorija X in teorija Y

Ta teorija temelji na dveh skrajnih možnostih človekovega vedenja. McGregor je zaposlene razdelil v dve skupini, ki sta prikazani v tabeli 3.

- *Teorija X* predpostavlja, da je povprečni človek po naravi len in če je le mogoče, se delu izmika. Zato dela nima rad, zanj se ne zanima, pri delu pa je neodgovoren in neustvarjalen in ga je zato nenehno treba siliti k delu, ga nadzorovati, ter spremljati njegovo delovanje. Ljudje tipa X so v delu radi usmerjeni, imajo majhne ambicije, neprestano bežijo pred odgovornostjo in zadovoljujejo predvsem nižje potrebe. Zato morajo vodje takim delavcem določati cilje, neposlušne kaznovati, ubogljive pa nagraditi. Po tej teoriji so ljudje najbolj motivirani z denarnimi nagradami, ugodnostmi in z grožnjo s kaznovanjem.

- *Teorija Y* je popolno nasprotje zgoraj navedene teorije in prikazuje človeka v najboljši luči. Takšen delavec rad prevzema odgovornost nase, je ustvarjalen, samodiscipliniran in sposoben samostojnega mišljenja, saj v delo verjame in mu kot tako predstavlja zadovoljstvo. Zato nadzorovanje in usmerjanje ni potrebno. Nanje najbolje vplivamo z nagrajevanjem in možnostjo osebnega razvoja (Rozman, Kovač in Koletnik, 1993, str. 240).

Tabela 3: McGregorjeva teorija motivacije

TEORIJA X	TEORIJA Y
Po svoji naravi ne delajo radi, zato jih je treba siliti k delu.	So pridni delavci, uživajo v delu, ni jih potrebno soliti k delu.
Ves čas je potrebno nadzorovati njihovo delo in jih usmerjati k ciljem podjetja.	Ni jih potrebno nadzorovati in usmerjati k skupnim ciljem, saj radi sprejemajo odgovornost za delo.
Zadovoljujejo predvsem nižje potrebe (fiziološke, varnost) in so bolj usmerjeni k denarnim nagradam	Pri njih prevladujejo potrebe višjega reda, zato so usmerjeni tudi k nematerialnim nagradam.
Zaposleni tipa X niso ambiciozni	Zaposleni tipa Y so ustvarjalni, sposobni in ambiciozni.

Vir: Rozman et. al. (1993, str. 240)

3.3.6 Teorija spodbujanja

Teorija spodbujanja je zasnovana na uporabi zunanjih nagrad, s katerimi se želi vplivati na vedenje posameznika. Če ta opravlja svoje delo uspešno, se ga lahko nagradi s posebnimi ugodnostmi, priznanji, pohvalami ali povečanjem plače. Vendar pa omenjena teorija zanemara občutke človeka, njegova pričakovanja in druge, notranje dejavnike, ki prav tako vplivajo na vedenje posameznika.

Veliko zaposlenih je osebno, notranje motiviranih za določeno vedenje, v tem primeru za svoje delo. Prepričani so, da jim že delo samo pomeni dovolj veliko nagrado. Ker takšna nagrada izhaja iz dela samega, govorimo o notranji nagradi. V tem primeru imajo lahko zunanje nagrade tudi negativni učinek na osebno motivacijo. Če bo namreč posameznik začel prejemati zunanje nagrade za izvedbo naloge, za katero je bil osebno motiviran, se bo njegova osebna motivacija postopoma zmanjšala. Negativni učinek zunanjih nagrad na osebno motivacijo se običajno pojavlja pri ljudeh, ki opravljajo zanimiva dela. Pri tistih, ki jim njihovo delo ni zanimivo, tudi osebne motivacije ni prav veliko. Zunanje nagrade, denimo plača, so pri takšnih nezanimivih delih nujne, ker jih brez ustrezne nagrade ne bi želel nihče opravljati. Po drugi strani pomeni plača več kot le navadno nagrado za opravljeno delo. Lahko je namreč tudi kazalec uspešnosti zaposlenega v primerjavi z drugimi v organizaciji (Treven, 2001, str. 134).

3.3.7 Teorija pričakovanja

Ena od najbolj sprejetih in uporabljenih zamisli motivacije je teorija pričakovanja, ki jo je zasnoval V. Vroom. Ta teorija predpostavlja, da je stopnja težnje posameznika, da se vede na določen način, odvisna od dveh dejavnikov. Prvi je povezan s pričakovanjem, da bo njegovemu vedenju sledila določena posledica, medtem ko se drugi nanaša na privlačnost posledice za posameznika. Teorija pričakovanja zato vključuje naslednje spremenljivke ali povezave:

1. **Privlačnost:** pomen, ki ga posameznik pripisuje posledici ali nagradi za opravljeno delo.
2. **Povezava vedenje – posledica:** stopnja, do katere je posameznik prepričan, da bo določeno vedenje privedlo do želene posledice ali cilja.
3. **Povezava napor – vedenje:** verjetnost, s katero posameznik predvideva, da bo določen napor privedel do vedenja.

Teorija pričakovanja je izpostavila več problemov, ki jih bom le na kratko omenila. Najprej poudarja pomen nagrad, ki bi morale biti privlačne za posameznika. V organizaciji bi morali razumeti in poznati, kakšno vrednost pripisujejo zaposleni nagradam. Prav tako bi si morali prizadevati nagraditi zaposlene z nagradami, ki jih ti dojemajo kot pozitivne, to so denimo: plača, varnost, prijateljski odnosi, zaupanje, dodatne ugodnosti, možnost uporabe lastnih spretnosti. Drugi problem, ki ga obravnava ta teorija, se nanaša na vedenje, ki se pričakuje od posameznika. Zaposleni bi zato moral biti seznanjen s tem, kaj se v organizaciji od njega pričakuje in kako bo za to nagradjen. Tretji problem, s katerim se prav tako ukvarja omenjena teorija, se nanaša na pričakovanja posameznika. Če bo zaposleni pričakoval ustrezno delo, primerno nagrado in izpolnitev svojih ciljev, si bo tudi bolj prizadeval in vložil v svoje delo večji napor (Treven, 2001, str. 136).

3.3.8 Teorija pravičnosti

Največ zaslug za razvoj teorije pravičnosti se navadno pripisuje J. Stacy Adams, ki poudarja pomen pravičnosti pri delovni motivaciji v organizaciji. Po tej teoriji zaposleni primerjajo svoje vložke v delovni proces in prejemke z vložki in prejemki drugih, ki so zaposleni v isti organizaciji ali v kateri drugi. Posameznik se zaveda, v kakšnem razmerju so njegovi prejemki za opravljeno delo s tistim, kar vložil v delovni proces. Če posameznik opazi, da je njegovo razmerje enako razmerju drugih, s katerimi se primerja, ga prevzame občutek zadovoljstva, ker meni, da je takšno stanje pravično. Če razmerja niso enaka, dojame stanje kot nepravično, ker se zaveda, da je preveč ali premalo nagradjen za svoje delo. Ko zaposleni občutijo nepravičnost, si jo v skladu s teorijo pravičnosti prizadevajo zmanjšati na enega od naslednjih načinov (Treven, 2001, str. 139):

- Izkriviti želijo resničnost o svojih sposobnostih, tako da jih precenijo.
- Izkriviti želijo resničnost o delu drugih, tako da bi to ne bilo videti pomembno, z izbiro druge osebe za primerjavo.

- Povečujejo svoje vloške, ko občutijo, da so bolje nagrajeni kot drugi, da bi s tem opravičili večje nagrade.
- Zmanjšujejo svoje vloške, kadar čutijo, da so manj nagrajeni kot drugi, da bi s tem nadomestili manjšo nagrado.
- Zapuščajo delodajalce.

3.4 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Zadovoljstvo pri delu je eno od najpomembnejših občutij povezanih s konkretnim delom in organizacijo. Pomeni nam zbir občutkov in prepričanj zaposlenih o njihovi trenutni zaposlitvi. Poznamo štiri dejavnike, ki vplivajo na stopnjo zadovoljstva pri delu posameznika: osebnost, delovne vrednote, delovne razmere, in družbeni vpliv (George in Jones, 1999, str. 78).

3.4.1 Osebnost

Osebnost je sestavljena iz dveh spremenljivk, in sicer narave oziroma biološke dediščine, saj geni, ki jih podedujemo od staršev vplivajo na posameznikovo osebnost; ter od vzgoje oziroma izkušenj, ki jih pridobimo v življenju. Z dobrim poznavanjem osebnosti posameznika lažje razumemo, kaj občuti, misli in zakaj je njegovo vedenje takšno, kakršno je.

Managerji tako izvedo, kaj zaposlenega lahko zadovolji pri delu. Ljudje se med seboj razlikujemo po osebnostnih lastnostih. Osebnost človeka je razmeroma trajen način njegovega razmišljanja, čustvovanja in vedenja. Največkrat pa pri zaposlenih proučujemo naslednje osebnostne lastnosti, ki si povezane z delom (George in Jones, 1999, str. 78):

- Ekstrovertiranost: takšni ljudje so zelo družabni, prijateljski in se zanimajo za druge ljudi. Introvertiranost: ljudje, ki so bolj zaprti same vase in ne kažejo čustev ter so nasploh bolj nedružabni.
- Optimisti vidijo vse stvari pozitivno in jih tako tudi razumejo in si jih razlagajo. Pesimisti vedno črno gledajo na svet in stvari okrog sebe sprejemajo vedno negativno.
- Ujemanje z drugimi: nepogrešljiva lastnost timskih delavcev, takšni ljudje so predvsem prijetni tudi v druženju.
- Vztrajnost in doslednost: lastnost ljudi, ki imajo močno razvite organizacijske sposobnosti, ki so skrbni.
- Odprtost: ljudje, ki so odprti za sodelovanje, imajo širši interes. Zanimajo jih razne stvari, novosti, katere so pripravljene tudi sprejeti. Takšni ljudje so po navadi odprti tudi za tveganje.

3.4.2 Delovne vrednote

Delovne vrednote so osebna prepričanja zaposlenega, kakšne rezultate, cilje oziroma sredstva za zadovoljitev potreb lahko pričakuje od svojega dela ter kakšno naj bo njegovo vedenje na delovnem mestu. Rezultati, ki jih zaposleni pričakujejo od podjetja za opravljeno delo, so lahko: preskrbljeno življenje, osebna varnost in varnost družine, občutek samospoštovanja, družbena razpoznavnost itd. Vrednote, ki se od zaposlenih pričakujejo na delovnem mestu, so: ambicioznost, iznajdljivost, poslušnost, samokontroliranost, spoštovanje nadrejenih itd. Poznamo dve vrsti delovnih vrednot: intrinzične ali notranje delovne vrednote in ekstrinzične ali zunanje delovne vrednote (George in Jones, 1999, str. 71).

- *Notranje delovne vrednote* so vrednote, ki so povezane z naravo dela samega. Zaposleni, ki so radi izzvani z novimi delovnimi nalogami, ki se radi učijo novih stvari ter veliko prispevajo k delu, imajo notranje delovne vrednote (George in Jones, 1999, str. 72). Takšni ljudje ves čas stremijo k delu, ki za njih pomeni izziv. Pri tem uporabijo vsa svoja znanja in izkušnje, za to pa potrebujejo tudi veliko mero odgovornosti in avtonomije pri odločanju. Takšne vrste dela jih osebno bogatijo. Te vrste delovnih vrednot lahko povežemo z višjo ravno potreb po Maslowu in višjimi cilji po Herzbergu, katere smo poimenovali motivatorji.
- *Zunanje delovne vrednote* so vrednote, ki so povezane s posledicami dela. Zaposleni, katerega edini razlog, da dela, je zaslužek, ima nedvoumno zunanje delovne vrednote (George in Jones, 1999, str. 73). Takšna vrsta ljudi vidi v delu le preskrbo ekonomske varnosti zase in za svojo družino. Ti ljudje vrednotijo delo samo zaradi njegovih posledic in nikakor ne zaradi dela samega. Med zunanje delovne vrednote, spadajo poleg plače še varnost zaposlitve, položaj v širši skupnosti, družbeni stiki, čas za družino, čas za hobije. Ta vrste delovnih vrednot pa je sicer povezana z nižjo ravno potreb po Maslowu in hkrati z nižjimi cilji po Herzbergu, katerim pravimo higieniki.

Pri ljudeh, ki so bolj izobraženi prevladujejo notranje delovne vrednote, pri manj izobraženih pa zunanje. Večina ljudi dela, da lahko preživi, zato je ponavadi zunanja delovna vrednota, del vsakega zaposlenega, vendar veliko ljudem uspe imeti oboje, tako ekstrinzične kot intrinzične delovne vrednote. Obe vrsti vrednot pa se od človeka do človeka razlikujeta po pomembnosti. Primer: Učitelj v osnovni šoli, ki uživa pri svojem delu, saj zelo rad poučuje in ima rad otroke, se je zaradi prenizke plače odločil zamenjati delo za višje plačano delo prodajnega zastopnika. Takšne vrste človek ima močnejše zunanje delovne vrednote kot notranje. Na drugi strani imamo človeka, ki je zaposlen kot socialni delavec in prav tako njegov zaslužek ni visok, vendar ta človek čuti, da opravlja zanj zelo pomembno delo, saj ga osrečuje to, da lahko pomaga drugim predvsem zapostavljenim družinam in njihovim otrokom. To ga osebno bogati. Takšna oseba ima močnejše notranje delovne vrednote. To delo je pripravljen opravljati kljub nižji plači, kot bi jo lahko zaslužil, če bi opravljal neko drugo delo, ki ga osebno manj bogati.

3.4.3 Delovne razmere

Pod delovne razmere uvrščamo delo samo, delovne pogoje, sodelavce (podrejene, nadrejene), fizične delovne pogoje, delovni čas itd. Delovne razmere so najpomembnejši vir zadovoljstva pri delu posameznika. Samo delo je lahko zanimivo ali nas dolgočasi; odnosi s sodelavci ter njihov vpliv na nas je lahko zelo pomemben indikator zadovoljstva z delom; ne gre zanemariti fizičnih pogojev dela, kot so: hrup, prevelika gneča na delovnem mestu, temperatura v delovnem prostoru ter nenazadnje tudi delovni čas (George in Jones, 1999, str. 79).

3.4.4 Družbeni vpliv

Družbeni vpliv je zadnja spremenljivka, ki vpliva na posameznikovo zadovoljstvo pri delu. Eden najmočnejših vplivov na posameznika predstavljajo sodelavci, s katerimi je zaposleni obkrožen največ časa. Če so naši neposredni sodelavci nezadovoljni, pasivni, se ves čas pritožujejo, bo to zelo negativno vplivalo na nas, kar ponavadi vodi v nezadovoljstvo z delom tudi nas samih. Pomemben vpliv ima tudi družba, kateri zaposleni pripada: verske družbe, sindikati ter kultura, v kateri je bil posameznik vzgojen ali trenutno živi (George in Jones, 1999, str. 79). Pomen delovnega mesta v družbi ravno tako močno vpliva na posameznikovo motivacijo pri samem delu.

3.5 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA MOTIVACIJO ZAPOSLENIH

Profesor Lipičnik je dejavnike, ki vplivajo na motivacijo, razdelil v tri skupine: individualne razlike, značilnosti dela, organizacijsko prakso (Lipičnik, 1998, str. 162):

Slika 5: Interakcija med tremi dejavniki, ki vplivajo na motivacijo



Vir: Lipičnik (1998, str. 162)

Interakcija med temi tremi dejavniki je prikazana na Sliki 5, v nadaljevanju pa sledi podrobnejša obrazložitev posameznih faktorjev.

- **Individualne razlike:** Vsak človek je individuum zase, ima svoje osebne potrebe, vrednote, stališča in interese, ki jih prinese s seboj na delovno mesto (Lipičnik, 1998, str. 164).
- **Značilnosti dela:** To so dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Lastnosti dela vključujejo zahteve po različnih sposobnostih. Sposobnost je zmožnost, da človek nekaj naredi, opravi. Deloma se jo da z različnimi usposabljanji priučiti, deloma pa je že prirojena v nas samih. Poznamo dve vrsti sposobnosti: duševne in fizične. Pod duševne razumemo kar splošno inteligenco, tj. sposobnost logičnega razmišljanja, sposobnost razumevanja in izražanja ... Fizične sposobnosti so predvsem moč in odzivnost oziroma hitrost (Lipičnik, 1998, str. 163).
- **Organizacijska praksa.** Sestavljajo jo pravila, splošna politika, menedžerska praksa ter sistem nagrajevanja v podjetju. Politika opredeljuje nekatere ugodnosti za zaposlene, kot so: plačilo počitnic, zavarovanja, skrb za otroke itd. Z nagradami pa razumemo vse, kar privlači nove delavce in preprečuje starim, da bi zapustili podjetje (bonitete, provizije). Nagrade, ki motivirajo zaposlene, morajo temeljiti na uspešnosti. Slika 2 nam prikazuje te tri dejavnike, ki skupaj vplivajo na motivacijo zaposlenih. Razumeti morajo, da način, s katerim skušajo uporabiti pravila in nagrade, lahko deluje kot motivator ali demotivator (Lipičnik, 1998, str. 163).

4 NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH

4.1 VLOGA NAGRAJEVANJA

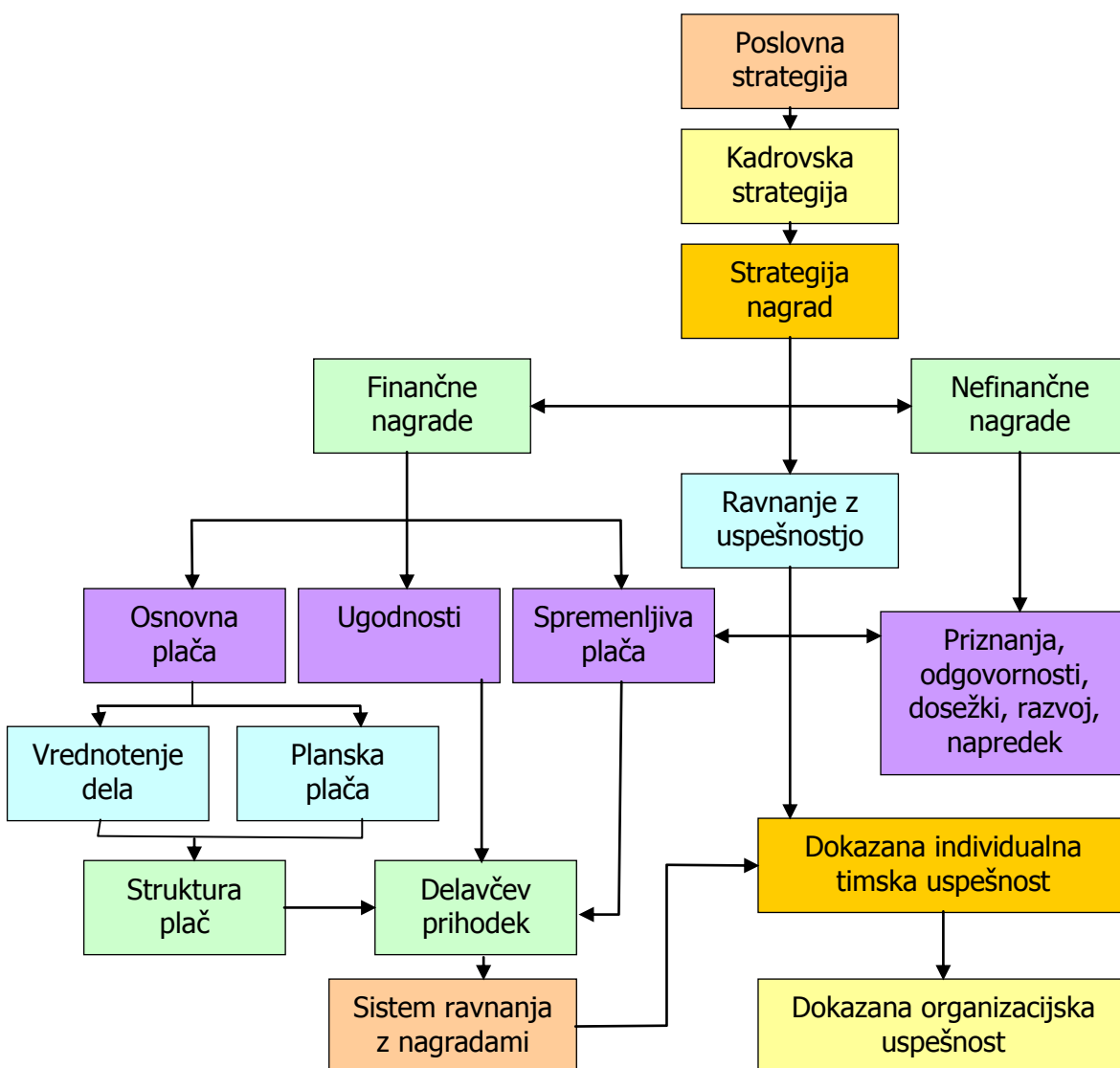
Nagrajevanje zaposlenih ima ključno vlogo pri uspešnosti organizacije in je zelo pomembno za zaposlene kot tudi za delodajalce. Zaposlenim delavcem je plača temeljni vir njihovega preživetja, ugodnosti pri delu pa pomenijo boljše zdravstveno varstvo, možnost letovanja v počitniških zmogljivostih organizacije po ugodni ceni in druge prednosti. Za delodajalce pomenijo odločitve, ki jih ti sprejmejo v povezavi z nagrajevanjem, dejavnik, ki vpliva na stroške poslovanja njihove organizacije in na sposobnost konkurenčnosti na tržišču. Odločitve, ki se nanašajo na nagrajevanje, vplivajo tudi na sposobnost delodajalca, da tekmuje za zaposlene na trgu delovne sile. Nagrada, ki jo ta zagotavlja zaposlenim delavcem, namreč lahko privabi ali odvrača novi kader, že zaposlene pa obdrži v delovnem razmerju ali povzroči njihov odhod iz organizacije. V organizacijah morajo biti pri razvoju sistema nagrajevanja pozorni na dva dejavnika. Prvi se nanaša na konkurenčnost. Učinkovit sistem nagrajevanja mora zaposlenim omogočiti take plače, ki so znotraj podjetja primerljive, hkrati pa so konkurenčne na trgu dela. Na primer, plača vodilne osebe je običajno večja od plače nadzornika, velikost ene in druge pa je delno odvisna tudi od obsega plač na lokalnem trgu dela. V organizaciji je treba pri določanju plače zaposlenim, ki svoje delo opravljajo v tujini, zagotoviti, da je njihova kupna moč enaka, kot bi bila v domači državi. Drugi dejavnik, ki ga morajo upoštevati v organizacijah pri oblikovanju sistema nagrajevanja, so stroški. Vse organizacije si prizadevajo poslovati s čim manjšimi stroški in prav plače zaposlenih pomenijo enega izmed največjih (Treven, 2001, str. 247–248).

4.2 DENARNE IN NEDENARNE NAGRADE

Pri nagrajevanju se večinoma srečujemo z vprašanjem, kako nagraditi ljudi za opravljeno delo in s tem potrditi, da so njihova pričakovanja sestavni del sistema pričakovanj organizacije. Hkrati želimo z nagradami vplivati na smer in intenziteto hotenj zaposlenih. Nagrade običajno delimo na finančne in nefinančne. Sistem nagrajevanja pa vključuje tudi filozofijo, strategijo, politiko, planiranje in procese, ki jih uporablja organizacija za razvoj in vzdrževanje sistema nagrad. Torej celoten sistem pričakovanj. Kot alternativen pojem za »plačo«, »plačilni sistem«, se predvsem v Združenih državah Amerike uporablja pojem kompenzacija ali nadomestilo (*Compensation*). V Veliki Britaniji pa je manj v rabi. Težava je v tem, da beseda »kompenzacija« vsiljuje misel, da je sistem nagrajevanja samo popravek neprijetnega dejstva, da morajo ljudje delati zato, da bi preživali. Nekateri avtorji ugotavljajo, da je večina človekovega dela v glavnem nekoristnega. Ljudje zato zahtevajo plačilo za tisto, čemur so se posvetili. V plačni filozofiji bi to dejstvo morali upoštevati in ljudi nagraditi glede na prispevek in pristojnosti in ne samo nadomeščati izgubljen čas in energijo. Pojem »kompenzacija« zato danes nima veliko privrženecv. Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke

organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti kot tudi glede na njihovo tržno ceno. Organizacije oblikujejo strategijo in sistem nagrajevanja (Slika 6) izhajajoč iz poslovne strategije in strategije ravnanja z ljudmi pri delu z namenom, da zavarujejo in pospešijo doseganje svojih ciljev. Z vidika zaposlenih pa sistem nagrad, če je pravilno oblikovan, potrjuje ustreznost ali neustreznost njihovega vedenja (Lipičnik v: Možina et. al., 2002, str. 487).

Slika 6: Sistem nagrajevanja



Vir: Lipičnik v Možina et. al. (2002, str. 488)

Strategija in sistem nagrajevanja običajno zajemata finančne in nefinančne nagrade. Med finančne nagrade sodijo predvsem: fiksni del plače, spremenljivi del plače in druge finančne ugodnosti. Med nefinančne nagrade pa sodijo: priznanja,

pohvale, dosežki, osebni razvoj in se kaj. Tržno gospodarstvo zahteva razvijanje proznih in prilagodljivih sistemov nagrajevanja, odvisnih od poslovne strategije sleherne organizacije, njenega notranjega in zunanjega okolja. Sistem nagrajevanja je predvsem dinamičen sistem – način spodbujanja dosežkov – ne statična struktura nagrad ali sistem postopkov za njihovo pridobivanje.

4.3 PRISTOPI K OBLIKOVANJU STRATEGIJE IN SISTEMA NAGRAD

Pri oblikovanju strategije in sistema nagrad se uporabljajo različni pristopi (Slika 7). Pristopi si ne nasprotujejo, pač pa so nagrade in druge ugodnosti pri delu zelo pester pojem, ki zahteva, da ga osvetlimo z različnih zornih kotov. Verjetno je različnost pristopov posledica raznovrstnih interesov ljudi, ki se z njimi ukvarjajo. Predvsem pa na različnost pristopov bistveno vplivajo pričakovanja nasploh in pričakovane posledice. Vsak pristop k urejanju strategije in sistema nagrad predpostavlja, da bo spodbudil želeno vedenje posameznikov. Pri tem so zanimivi predvsem trije pristopi različnih ravni: mednarodni, nacionalni in organizacijski ter dva strokovna: ekonomski in psihološko-motivacijski (Lipičnik v Možina et. al., 2002, str. 489–490).

- **Mednarodni pristop** so narekovali vsesplošna tekmovalnost, pritiski na poslovanje in želja biti čimbolj produktiven in tržno usmerjen. Mednarodno usmerjene organizacije si želijo uveljavljanja na svetovnem trgu, zato se tudi v strategiji in sistemu nagrad poskušajo prilagajati tem trendom. Tekmujejo v strategiji in sistemu nagrad, misleč, da bodo s tem lažje dosegle tudi druge tekmovalne prednosti. Svoje namere uresničujejo s postavljanjem mednarodnih standardov, z oblikovanjem okolju primernega napredka in kakovosti, možnim usmerjanjem na kupca, nenehno težnjo po inovacijah in zmanjševanju stroškov, močnim dvigovanjem motivacije zaposlenih, spodbujanjem močne individualne in timske konkurence.
- **Nacionalnemu pristopu** se morajo posvetiti organizacije zaradi mednarodnega razvoja in pritiskov s svetovnega trga. Svetovni pritiski neposredno vplivajo na nenehno spreminjanje in izboljševanje zmožnosti, strukturne spremembe in spremembe na trgu dela, drobitve trga dela, plače in usklajevanje s sindikatom kot temeljnim pogajalcem o plačah, socialnih in političnih trendih.
- **Organizacijski pristop**. Svetovni in nacionalni pristopi nujno vplivajo na strategijo in sistem nagrajevanja v organizacijah. Najbolj so tem pritiskom izpostavljeni naslednji elementi: spremembe v organizaciji, pričakovanja delodajalcev in sodelavcev, organizacijska in podjetniška kultura, prilagajanje stališču itd.
- **Ekonomski pristop** je bistveno prispeval k strategiji nagrad, politiki nagrad in planiranju nagrad ter drugih ugodnosti pri delu. Ta pojasnjuje razloge in dejavnike, ki vplivajo na trg dela, plačno raven ter odnose med delodajalci in

sodelavci. Večina ekonomskih pristopov je povezanih s pojasnjevanjem delovanja notranjega in zunanjega trga dela, ekonomskih vplivov na plače, različnosti vedenja lastnikov podjetij, menedžerjev in zaposlenih itd.

- **Psihološko-motivacijski pristop.** Številne psihološke in motivacijske teorije razlagajo, kako nagrade vplivajo na vedenje posameznikov in timov. Nekateri ljudje verjamejo, da so teorije same nepraktične. Toda na področju razvoja in ravnanja z ljudmi lahko rečemo, da ni ničesar bolj praktičnega kot dobra teorija. Te namreč temeljijo na resnih raziskavah organizacijske prakse individualnega in timskega vedenja. To pomeni, da so dobljeni podatki neposredno uporabni, ko poskušamo predvideti človekovo vedenje v različnih okoliščinah.

Tabela 4: Uporabnost posameznih pristopov k urejanju nagrad

VRSTA PRISTOPA	BISTVO PRISTOPA	UPORABNOST PRISTOPA
Mednarodni pristop	Organizacije sledijo mednarodnim standardom z nenehno težnjo po inovacijah in zmanjševanju stroškov, možnim dvigom motivacije zaposlenih, spodbujanjem možne individualne in timske konkurence.	Primeren pristop za vse organizacije. Za organizacije, ki se bojujejo na svetovnih trgih je nepogrešljiv.
Nacionalni pristop	Organizacije sledijo nacionalnemu dogajanju na področju urejanja nagrad z nenehno primerjavo med sistemi nagrajevanja znotraj države.	Primeren pristop za zmanjševanje konkurenčne prednosti tekmecev na trgu dela znotraj države.
Organizacijski pristop	Organizacije urejajo predvsem razmerja med plačami znotraj svoje organizacije, ki zanje pomeni vir zadovoljstva zaposlenih.	Pristop nima posebnega vpliva na konkurenčno prednost med organizacijami niti znotraj države, še manj zunaj nje. Oblikuje se kultura fiksnih razmerij med plačami, ki lahko bistveno ohromi konkurenčno sposobnost organizacije.
Ekonomski pristop	Pojasnjuje razloge in dejavnike, ki vplivajo na trg dela, plačno raven in odnose med delodajalci in sodelavci.	Vključevati ga mora vsak sistem nagrad.
Psihološki pristop	Razlaga, kako nagrade vplivajo na vedenje posameznikov in timov.	Vključevati ga mora vsak sistem nagrad.

Vir: Lipičnik v Možina et. al. (2002, str. 490)

5 PREDSTAVITEV DAVČNEGA URADA RS

5.1 DEJAVNOSTI DURS

Davčna uprava Republike Slovenije (DURS) je organ v sestavi Ministrstva za finance. Sedež DURS je v Ljubljani. DURS sestavljajo Generalni davčni urad in davčni uradi. Davčni uradi so organizacijske enote davčne uprave, ki se ustanavljajo za opravljanje nalog davčne službe na določenem območju ali za določeno področje dela. Izpostave in referati so teritorialne organizacijske enote davčnih uradov.

DURS izvaja naloge davčne službe v skladu z zakoni, ki urejajo obdavčevanje in postopek v zvezi z obdavčevanjem, zakonom, ki ureja inšpekcijski nadzor, z drugimi predpisi ter mednarodnimi pogodbami, ki obvezujejo Slovenijo in v skladu z Zakonom o davčni službi.

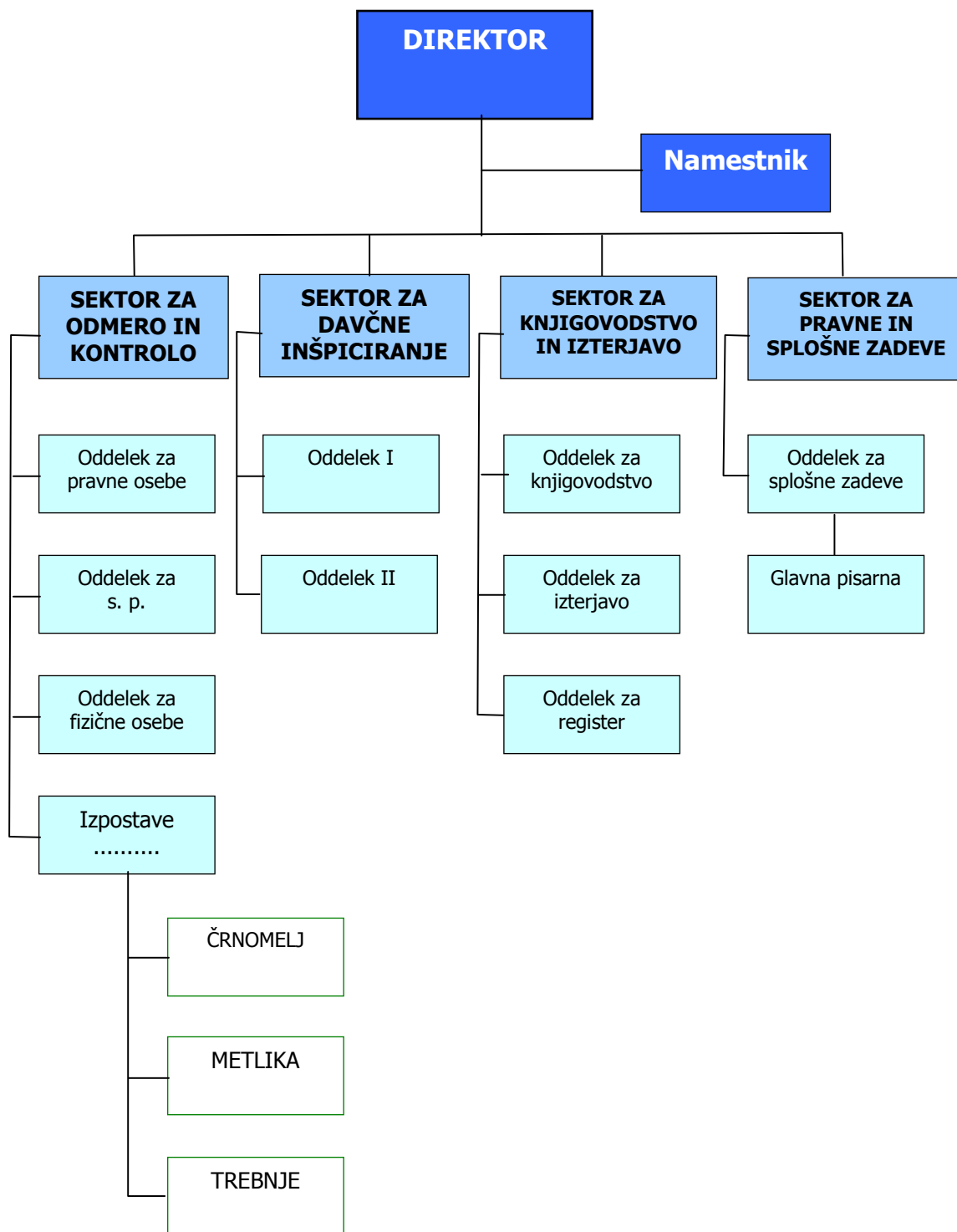
Davčni urad vodi direktor, kateri odloča v davčnem postopku na prvi stopnji. Direktor je za svoje delo in delo davčnega urada odgovoren generalnemu direktorju. Direktor ima namestnika. Namestnik nadomešča direktorja, kadar je ta odsoten ali zadržan. Davčni urad Novo mesto zaposluje skupno 120 delavcev, obsega pa območja upravnih enot Črnomelj, Metlika, Novo mesto in Trebnje.

Naloge Davčnega urada v Novem mestu so (DURS, 8. 3. 2010):

- opravlja odmero davkov in davčno izvršbo odmerjenih davkov;
- opravlja davčni nadzor in izvaja postopke davčne izvršbe;
- vodi davčne evidence;
- neposredno izvaja naloge davčnih preiskav;
- odloča v davčnem postopku na prvi stopnji, če ni z zakonom pristojnost odločanja prenesena na Generalni davčni urad ali na ministrstvo, pristojno za finance;
- izvaja postopke davčne izvršbe denarnih terjatev države in samoupravnih lokalnih skupnosti v skladu z zakonom;
- izvaja vračila preveč plačanih davkov in pripadajočih obresti;
- odloča v postopku o davčnih prekrških in o prekrških po tem zakonu na prvi stopnji;
- opravlja določene naloge s področja delovnih razmerij, strokovnega usposabljanja in izpopolnjevanja delavcev službe;
- sodeluje z drugimi inšpekcijskimi organi ter organi policije;
- daje strankam potrebne informacije o izvajanju predpisov o obdavčevanju in davčnem postopku;
- opravlja naloge v zvezi z vzdrževanjem davčnega registra;
- opravlja druge naloge, določene s tem zakonom ali drugimi predpisi.

5.2 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Slika 7: Organigram DURS Novo mesto



Vir: DURS (8.3.2010)

Organizacijsko je DURS Novo mesto tipično funkcijsko centralizirano strukturirana. Funkcijska organizacijska struktura je oblikovana na zahtevi, da se s posebnim predmetom dela in poslovanja povezane in medsebojno odvisne delne naloge opravljajo pod enotnim vodstvom. Funkcije se organizacijsko oblikujejo v optimalno število področij, sektorjev oz. služb. Funkcijska struktura organiziranosti je najpogostejša struktura organiziranosti in se uporablja že od nastanka prvih industrijskih podjetij. Tudi v razmerah sodobne industrijske proizvodnje se najbolj uporablja zlasti v manjših industrijskih podjetjih.

Prednost funkcijske strukture organiziranosti je predvsem v njeni racionalnosti. Naloge se izvršujejo pod enim vodjem, kar pomeni manjše stroške, povečano specializacijo in profesionalizacijo ljudi idr. Funkcijska struktura organiziranosti je primerna za stabilno okolje, v nestabilnem okolju pa se pokažejo njene pomanjkljivosti. Funkcijska struktura organiziranosti ni prilagodljiva na spremembe, komuniciranje je počasno, odločitve se sprejemajo in uresničujejo počasi, izidi razvojnega dela se težko prenašajo v proizvodnjo itd. Slabosti funkcijske strukture organiziranosti se odpravlja z organiziranjem štabnih enot na funkcijskih in srednjih ravneh. Štabne enote pripravljajo odločitve, nimajo pa pravice odločanja in poseganja v proizvodnjo in poslovanje. Ne glede na spremenljivost okolja je funkcijska struktura organiziranosti splošen model organiziranja zlasti manjših organizacij. V deželah v razvoju pa je značilna tudi za velika podjetja (Ivanko, 2002, str. 418–419).

6 ANALIZA ORGANIZACIJSKE KLIME NA DURS NOVO MESTO

6.1 PROJEKT SIOK

Na pobudo nekaterih vidnih slovenskih podjetij je v začetku leta 2001 skupina svetovalnih podjetij pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije pripravila projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah, poimenovan SIOK (slovenska organizacijska klima). Vendar pa sedaj projekt že tretje leto poteka pod okriljem svetovalnih podjetij, ki so pripravila projekt in ne več v povezavi z GZS. Vodilna ideja projekta SIOK je primerjalno raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih z namenom povečevanja zavedanja o pomenu klime in spoznavanja ustreznih metod za njen razvoj. Temeljni principi delovanja so: primerljivost, periodičnost, kvantitativnost. Projekt je usklajen s potrebami organizacij na eni strani in s standardi stroke na drugi strani. V okviru projekta SIOK se organizacijsko klimo meri s pomočjo standardnega vprašalnika, ki je rezultat večletnega dela in skupnih prizadevanj večjih slovenskih svetovalnih podjetij, kot strokovni recenzent pa je bil vključen dr. Argio Sabadin (redni predavatelj na Filozofski fakulteti na oddelku za psihologijo). V zadnjih treh letih je v projektu vsako leto sodelovalo več kot 100 slovenskih najvidnejših organizacij in tudi nekatere organizacije iz tujine. Še posebej je projekt zaživel na Hrvaškem, kjer se prav tako konstantno izvaja že od leta 2003 in je poimenovan HROK. V slovenskem prostoru je bilo izdelanih tudi veliko število seminarских, diplomskih in magistrskih nalog na to temo (Biro Praxis, 8. 3. 2010).

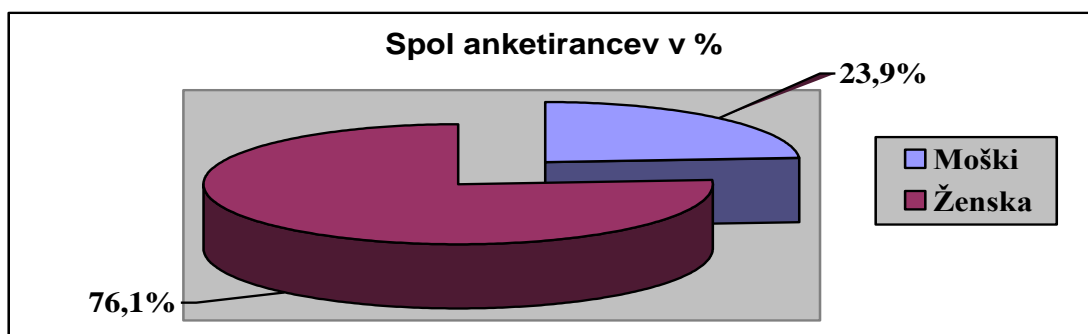
6.2 SESTAVA ANKETNEGA VPRAŠALNIKA

Vprašalnik, ki sem ga uporabila za merjenje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih na DURS v Novem mestu, je sestavljen iz dimenzij organizacijske klime. Zaposleni so vse trditve ocenili na 5-stopenjski ocenjevalni lestvici. Rezultati so izraženi kot povprečne vrednosti. Od leta 2003 naprej je bil v raziskavah organizacijske klime in zadovoljstva pri delu uporabljen vedno isti vprašalnik. Tako je omogočena primerjava povprečne organizacijske klime v slovenskih podjetjih.

Anketni vprašalnik sem poslala po elektronski pošti naključnim petdesetim zaposlenim na DURS Novo mesto in jih zaprosila za pomoč. Vprašalnike mi je vrnilo 46 zaposlenih. Ni me zanimal posameznik, ampak povprečje trditev vseh anketiranih. Pred glavnimi vprašanji sem jih povprašala po spolu, starosti in stopnji izobrazbe.

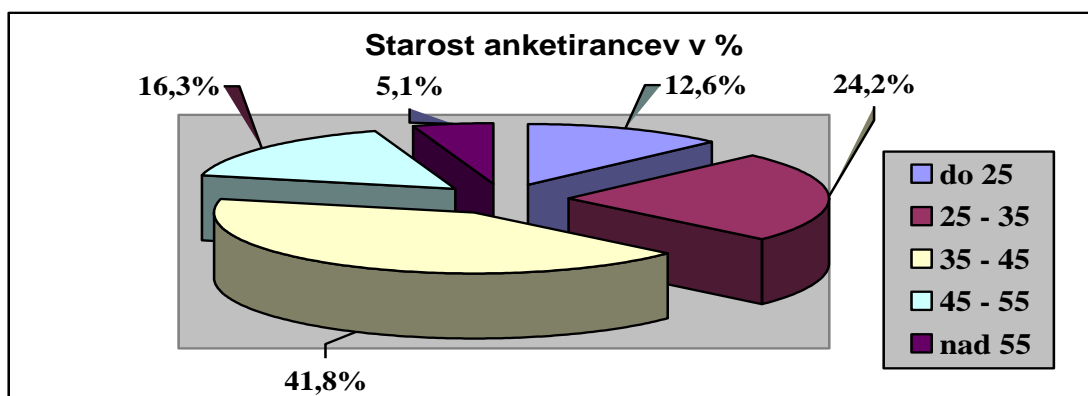
6.3 PREDSTAVITEV REZULTATOV

Slika 8: Spol anketirancev



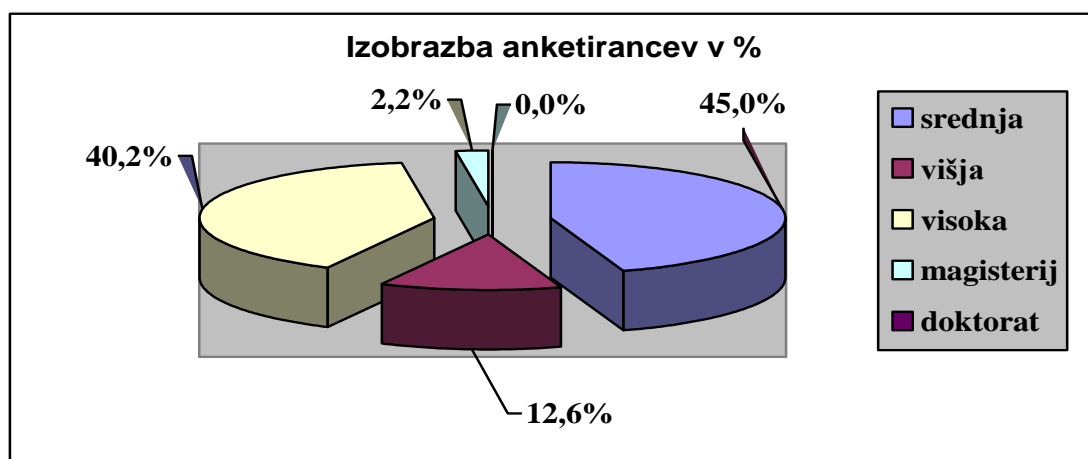
Vir: lasten

Slika 9: Starost anketirancev



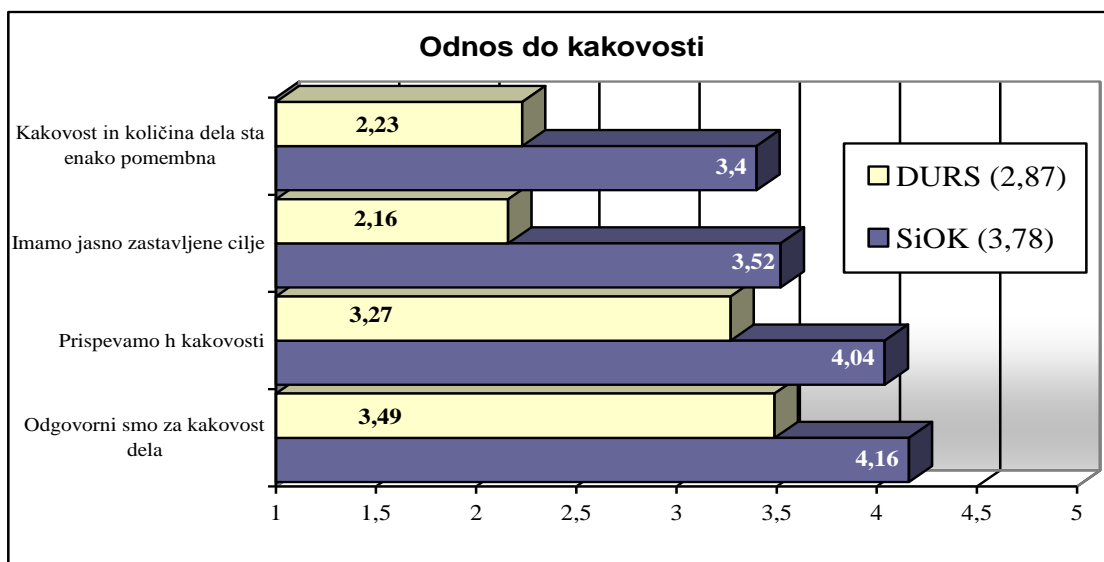
Vir: lasten

Slika 10: Izobrazba anketirancev



Vir: lasten

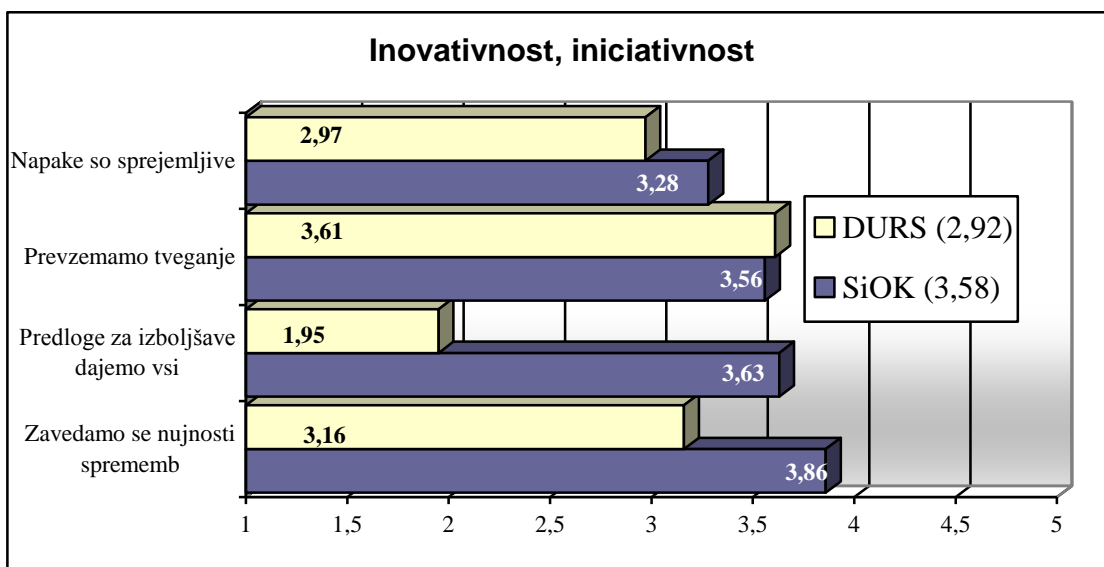
Slika 11: Odnos do kakovosti



Vir: lasten

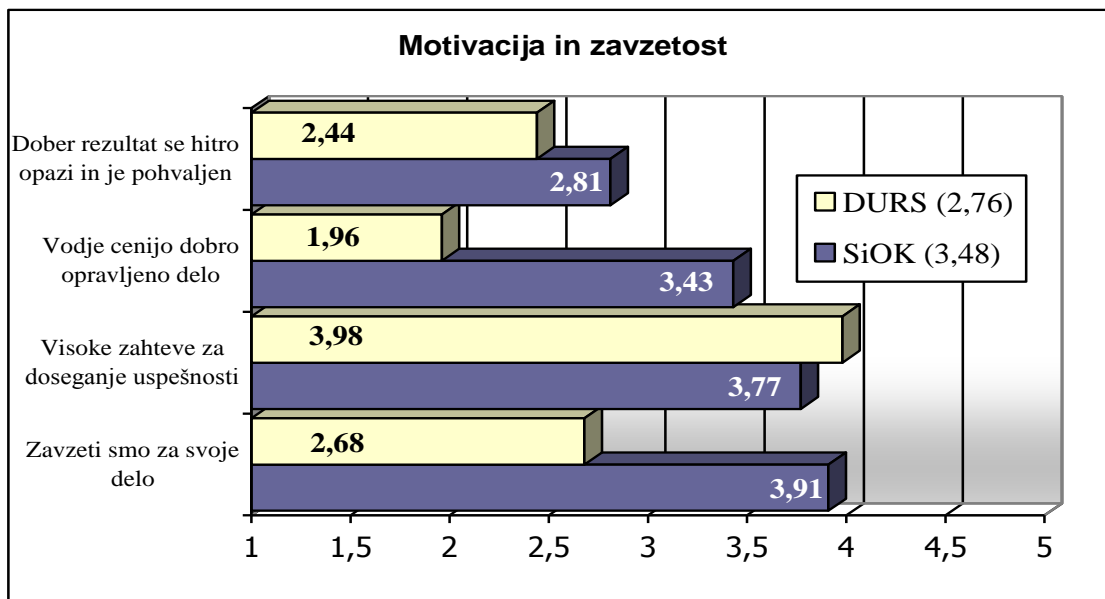
Zaposleni so najboljše ocenjevali trditev, da so odgovorni za **kakovost** dela. S povprečno oceno 3,49 lahko trdim, da se zavedajo lastne odgovornosti. Najslabše ocenjena pa je trditev, da imajo jasno zastavljene cilje, kjer so zbrali povprečno le 2,16 točke. Zaposleni se zavedajo nujnosti sprememb v organizaciji in tudi vedo, da organizacija noče, da predloge za izboljšave dajejo vsi zaposleni. Vendar pa so primorani prevzemati tveganje. Skupno pa je kategorija **Inovativnost, iniciativnost** ocenjena z 2,92 točke.

Slika 12: Inovativnost, iniciativnost



Vir: lasten

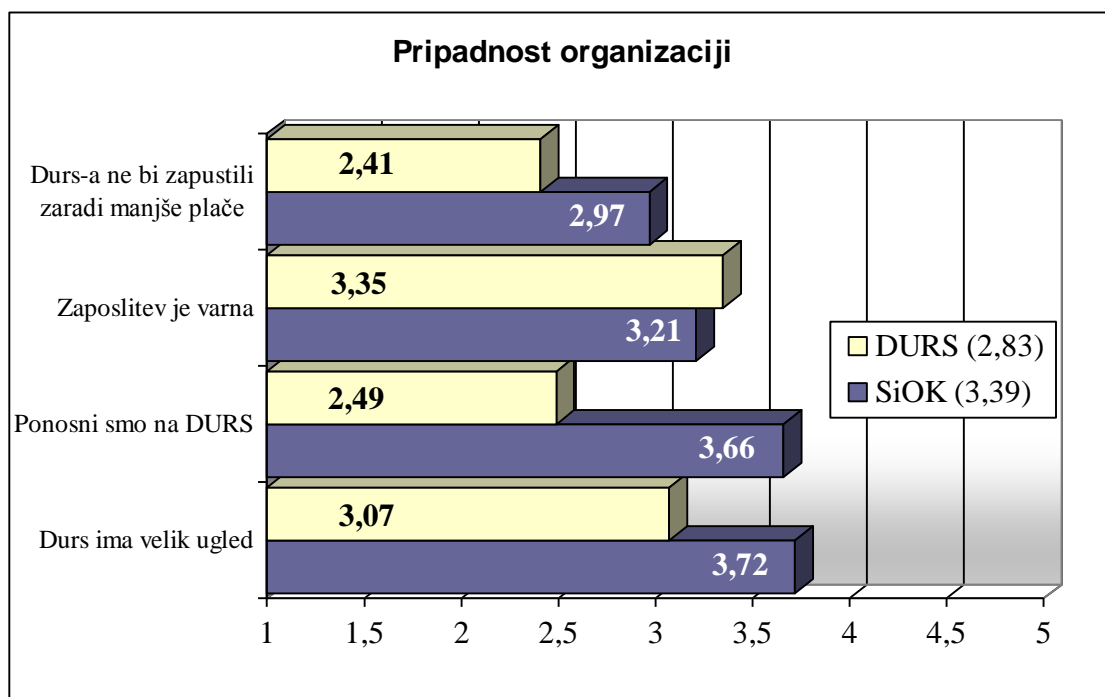
Slika 13: Motivacija in zavzetost



Vir: lasten

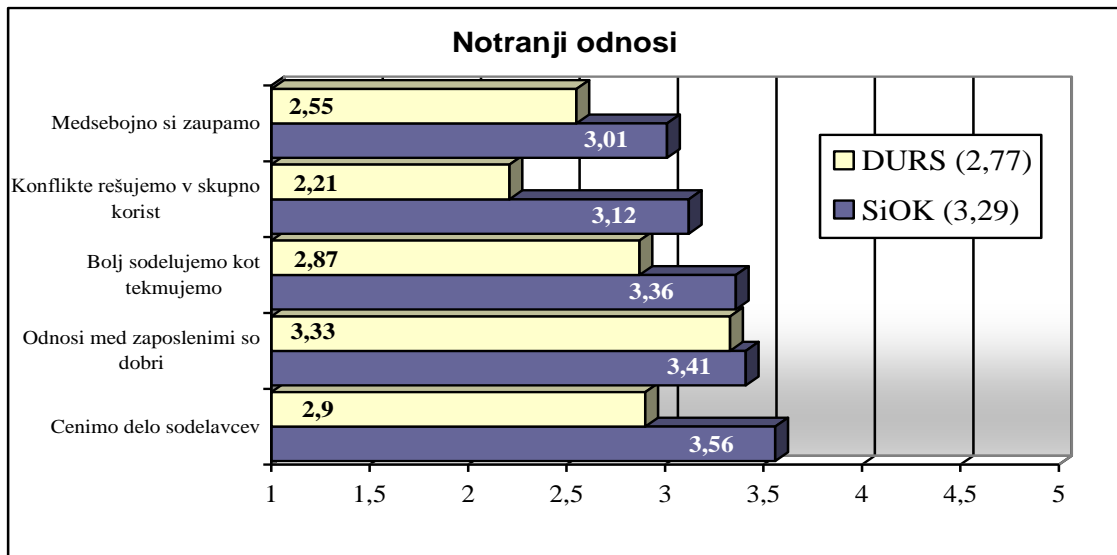
Motivacija je slabo ocenjena kategorija. Zaposleni imajo visoke zahteve, dober rezultat pa je premalokrat opažen in pohvaljen, sploh pa ni cenjen. Pri **pripadnosti organizaciji** se nekaterim zaposlenim le zaposlitev zdi varna, vse druge trditve pa so pod povprečjem.

Slika 14: Pripadnost organizaciji



Vir: lasten

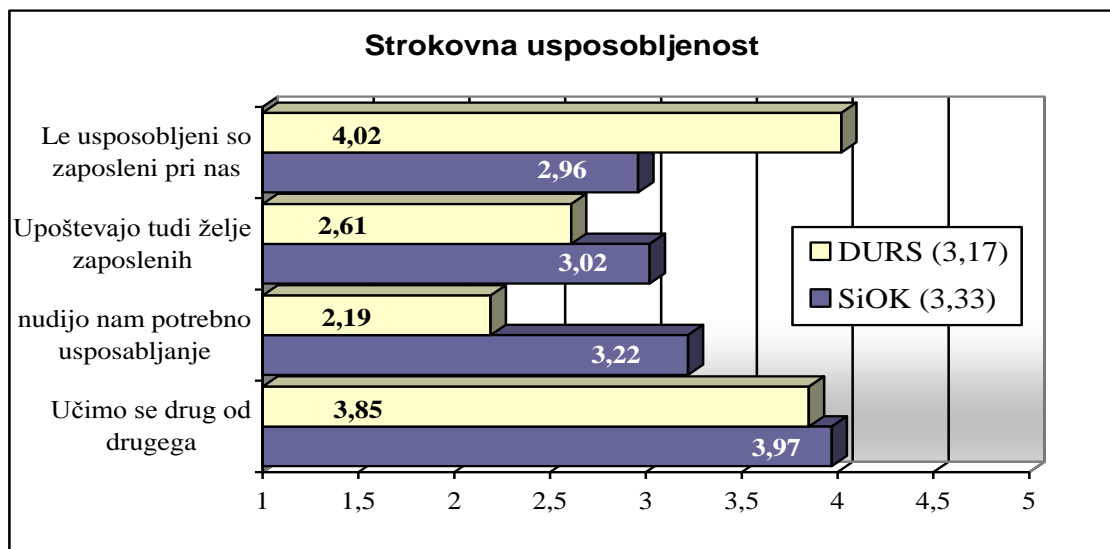
Slika 15: Notranji odnosi



Vir: lasten

Notranji odnosi spadajo med nižje ocenjene kategorije. Zaposleni ocenjujejo, da so odnosi med zaposlenimi slabi in opažajo, da si tudi medsebojno ne zaupajo in konfliktov ne rešujejo v skupno korist, saj so te trditve najslabše ocenili.

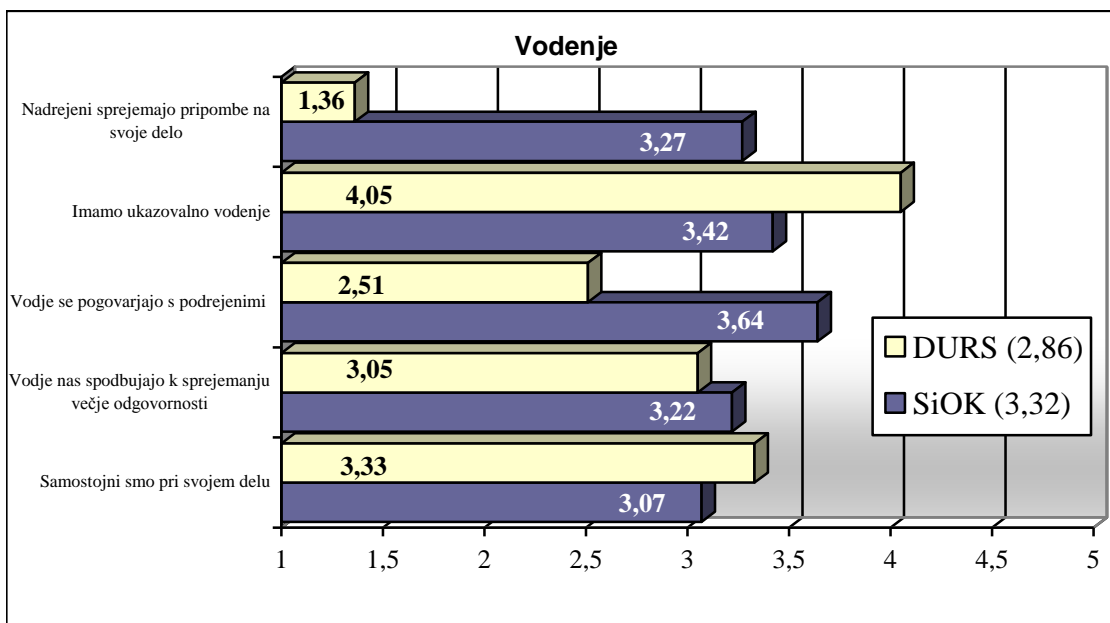
Slika 16: Strokovna usposobljenost



Vir: lasten

Kot vidimo, vodstvo premalo pozornosti posveča usposabljanju in ne nudi skoraj nobene oblike **strokovnega usposabljanja** ter ne upošteva želja zaposlenih, to pa zato, ker morajo kandidati že ob prijavi za prosto delovno mesto izpolnjevati vrsto pogojev, med katerimi je tudi strokovna izobrazba.

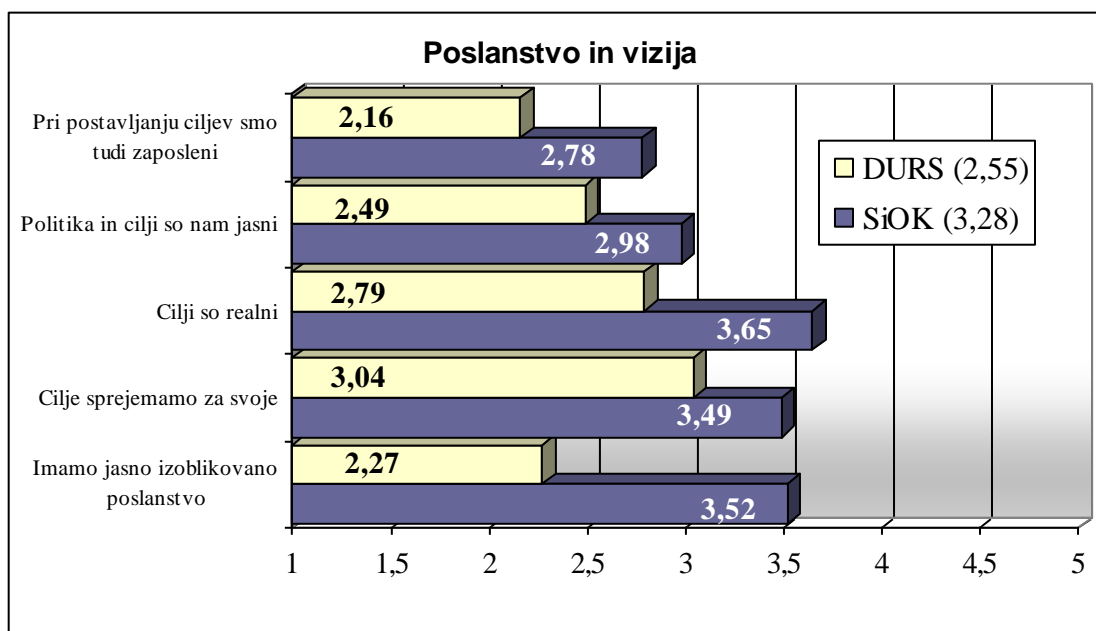
Slika 17: Vodenje



Vir: lasten

Mnenje o **vodenju** je katastrofalno. Zaposleni so dokaj samostojni pri opravljanju svojega dela, vendar jih vodje slabo spodbujajo k sprejemanju odgovornosti za delo in se zaradi ukazovalnega načina vodenja, premalo pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela. Na DURS bo nujno potrebno zamenjati način vodenja, nadrejeni pa bodo morali sprejemati utemeljene pripombe tudi na svoje delo.

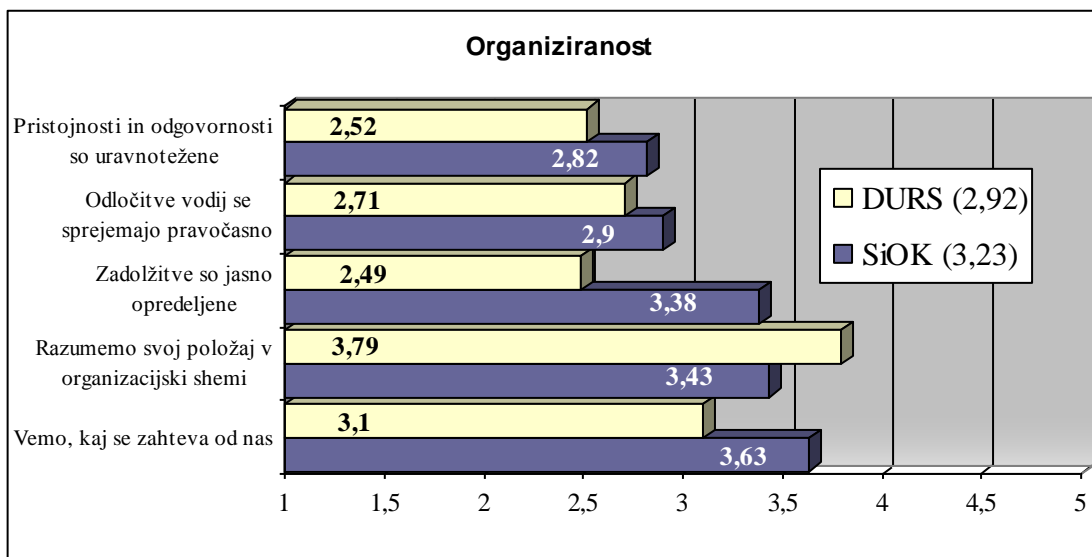
Slika 18: Poznavanje poslanstva in vizije



Vir: lasten

Pri poznavanju **poslanstva, vizije** in ciljev na DURS so vse kategorije pod povprečjem SIOK. Cilje zaposleni bolj ali manj sprejemajo za svoje in menijo, da na DURS nimajo jasno oblikovano poslanstvo in dolgoročni razlog obstoja ter delovanja. Cilji, ki jih morajo zaposleni doseči, bi morali biti realneje postavljeni. Pri postavljanju teh ciljev bi morali poleg vodij sodelovati tudi ostali zaposleni. Politika in cilji DURS nista dovolj jasni vsem zaposlenim.

Slika 19: Organiziranost

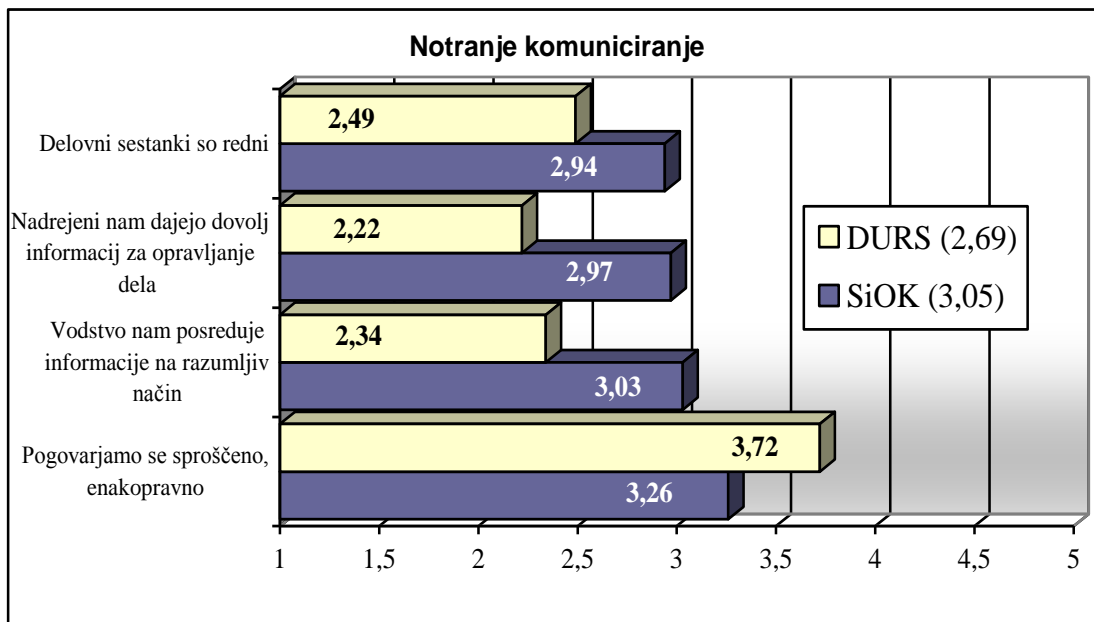


Vir: lasten

Rezultati so pri skoraj vseh trditvah kategorije **organiziranost** manjši od povprečja SIOK. Zaposleni nimajo jasne predstave o tem, kaj se od njih pričakuje, dobro razumejo sicer svoj položaj v organizacijski shemi, vendar pa zadolžitve niso jasno opredeljene in tudi vodje odločitev ne sprejemajo pravočasno.

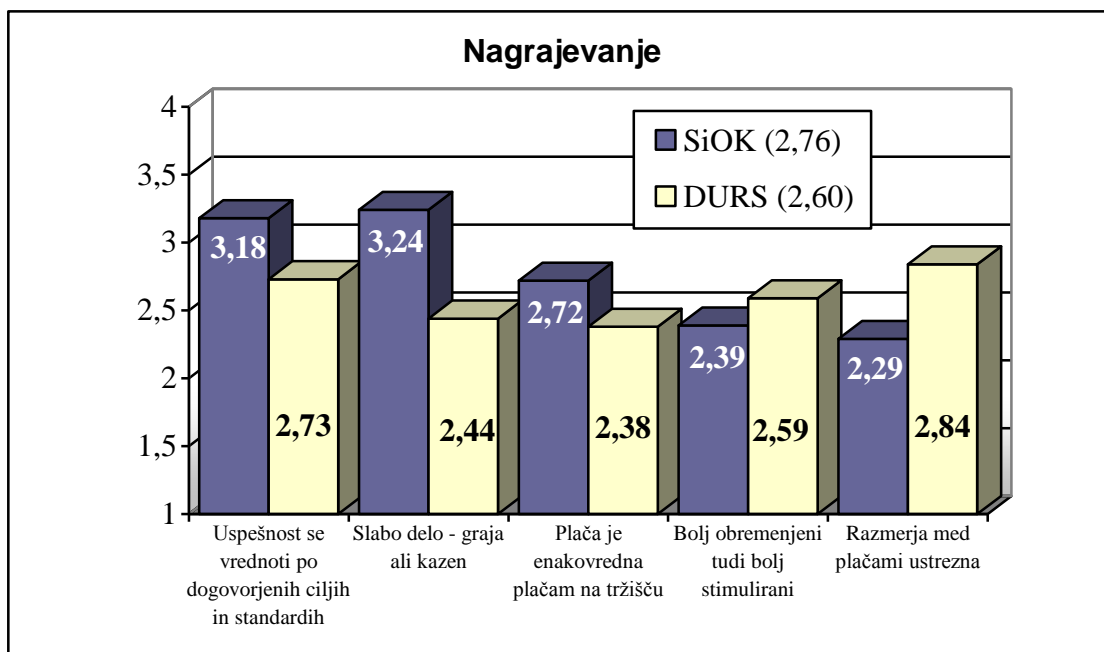
Področje **notranjega komuniciranja** in informiranja je v celoti pod slovenskim povprečjem SIOK. Po mnenju zaposlenih, se premalo pogovarjajo in dobivajo premalo informacij za opravljanje dela. Tudi delovnih sestankov ni dovolj. Resnično se dozdeva, da so zaposleni prepuščeni sami sebi.

Slika 20: Notranje komuniciranje



Vir: lasten

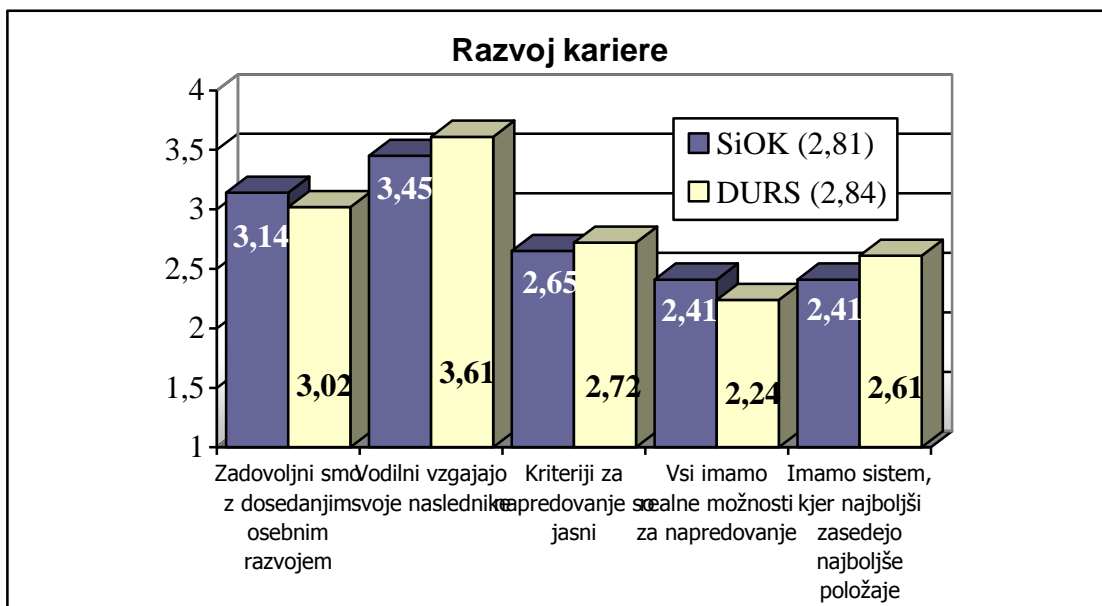
Slika 21: Nagrajevanje



Vir: lasten

Povprečje dimenzije **nagrajevanje** je na DURS Novo mesto skoraj identično slovenskemu povprečju. Le s to razliko, da se slabo delo na DURS ne graja toliko kot pri slovenskem povprečju, se pa več anketiranih strinja, da je razmerje med plačami ustrezno ter da so bolj obremenjeni tudi bolj stimulirani.

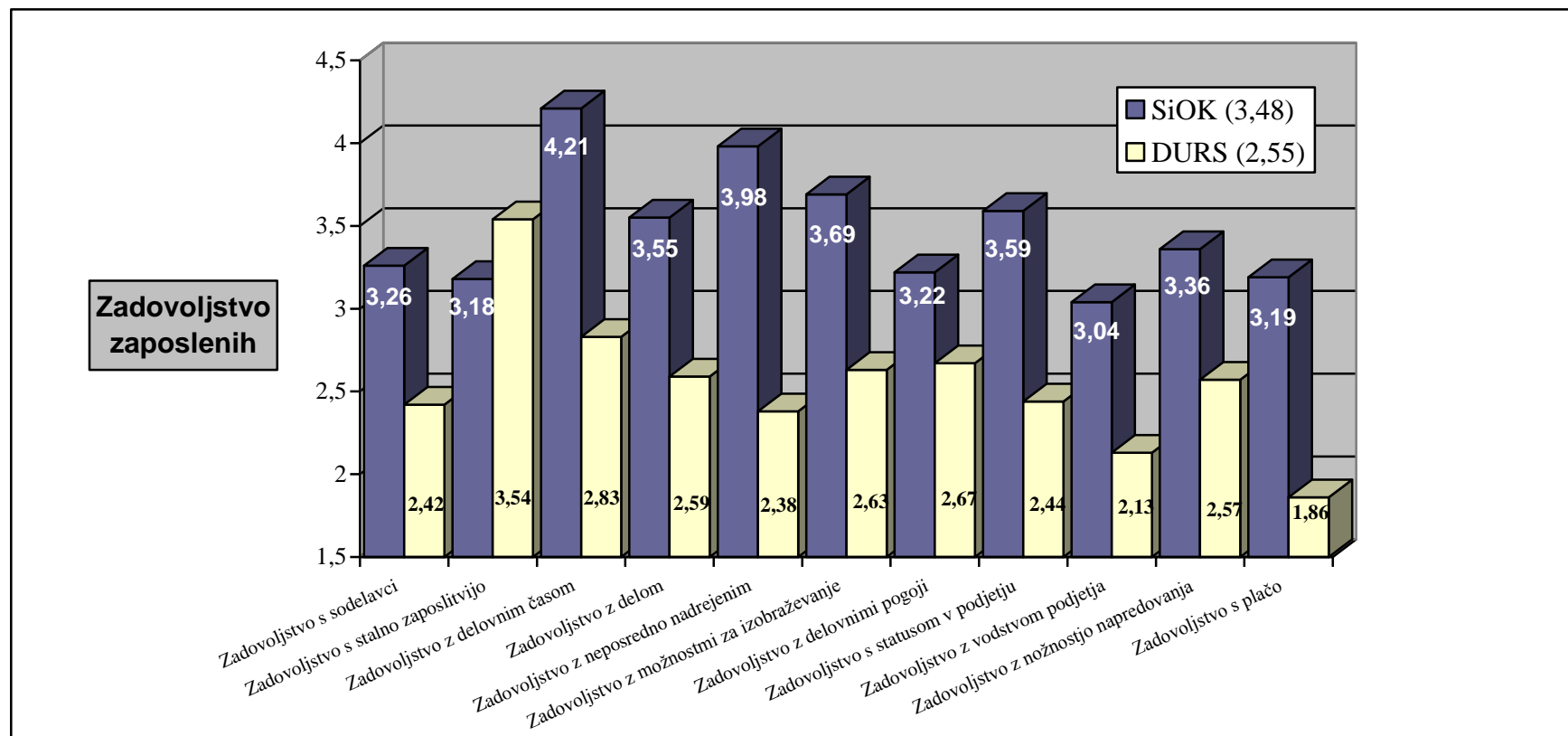
Slika 22: Razvoj kariere



Vir: lasten

Zaposleni na DURS so dokaj zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem. Kriteriji za **razvoj kariere, napredovanje** niso jasni vsem zaposlenim, zaposleni pa so tudi prepričani, da vodilni na sodiščih vzgajajo svoje naslednike in, da nimajo zaposleni na vseh ravneh realno možnost za napredovanje. Anketirani v malo večjem številu kot v slovenskih podjetjih menijo, da imajo sistem napredovanja, ki omogoča najboljšim zasedati najboljše položaje.

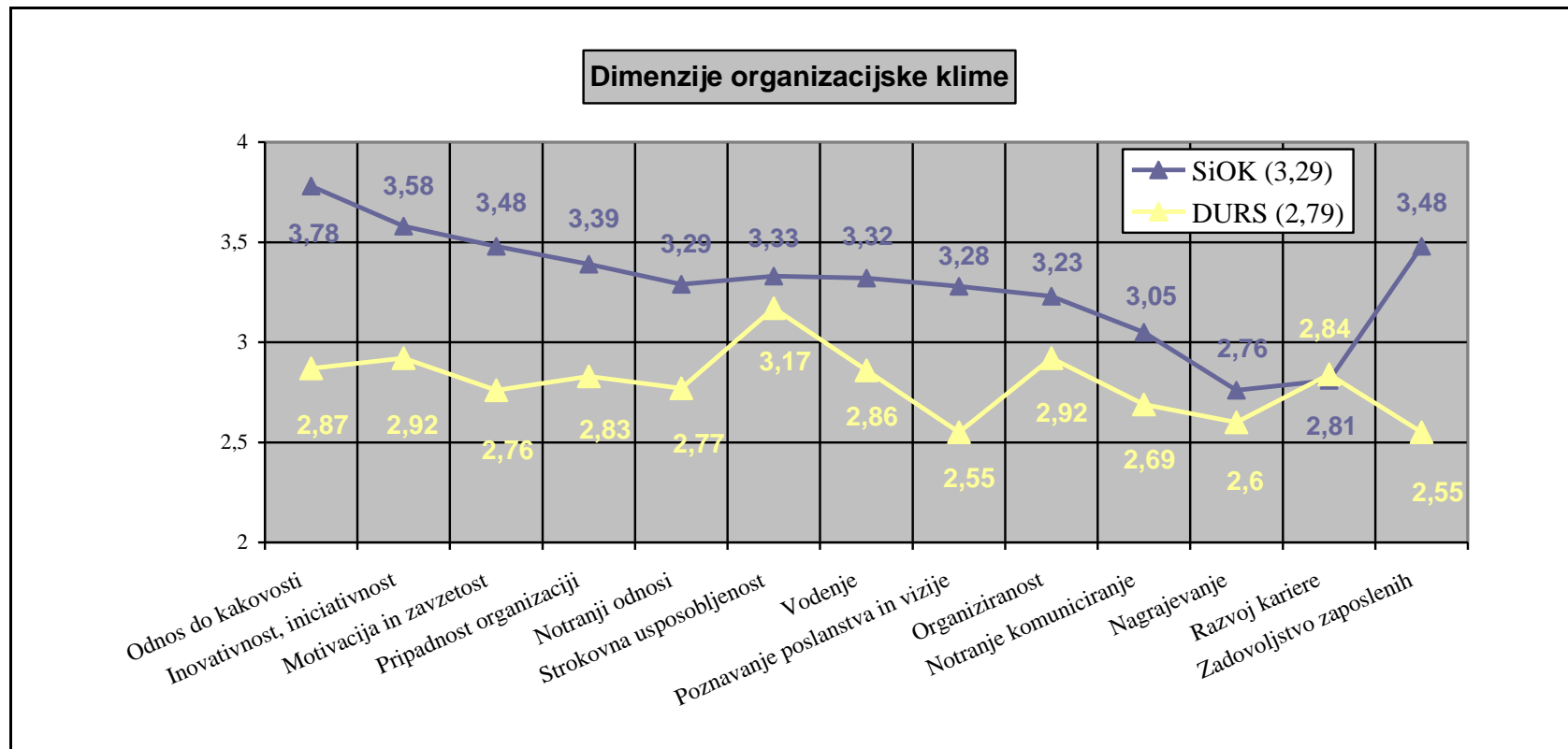
Slika 23: Zadovoljstvo zaposlenih



Vir: lasten

Kategorija Zadovoljstvo zaposlenih je bila znotraj DURS ocenjena z 2,55. Najbolj so zaposleni zadovoljni s stalno zaposlitvijo (3,54) in z delovnim časom (2,83), vse ostale trditve pa mejijo že na nezadovoljstvo. S povečanjem vzorca, bi se povečala tudi stopnja objektivnosti raziskave.

Slika 24: Dimenzije organizacijske klime



Vir: lasten

Anketirani so izmed vseh dimenzij organizacijske klime presegli slovensko povprečje le v kategoriji »Razvoj kariere« in to za 0,03 točke. Moram pa opozoriti, da je objektivnost anketnih odgovorov dosti večja pri slovenskem povprečju, saj se bilo od leta 2001 pa do danes anketiranih že preko 10.000 ljudi v preko 700 podjetjih.

6.4 PREVERJANJE ZASTAVLJENIH HIPOTEZ

Hipoteza 1: Več kot polovica zaposlenih na DURS je na delovnem mestu nezadovoljna, saj je le vprašanje zadovoljstva s stalno zaposlitvijo preseglo oceno 3, zato sem to hipotezo ZAVRNILA.

Hipoteza 2: Dobra organizacijska klima je predpogoj za zadovoljstvo zaposlenih. Če so dimenzije nagrajevanje, notranje komuniciranje, organiziranost in vizija in poslanstvo dobro ocenjene, potem je tudi zadovoljstvo zaposlenih na želenem nivoju. Tudi to hipotezo sem POTRDILA.

Hipoteza 3: Poglavitni razlog nezadovoljstva zaposlenih na DURS je prevelik obseg dela. Strokovna usposobljenost, organiziranost, vodenje in pripadnost organizaciji so najboljše ocenjene kategorije, katerih dobri rezultati ne bi smeli imeti za posledico prevelik obseg dela. Zato sem to hipotezo ZAVRNILA.

6.5 PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE ORGANIZACIJSKE KLIME NA DURS

Če hočemo učinkovito odločati, moramo posedovati veliko informacij, po drugi strani pa preveč informacij povzroča zmedenost, prenasičenost in preobremenjenost. Vir informacij je internet, vse druge pisne in ustne oblike ter različni mediji. DURS ima dobro oblikovan informacijski sistem, večji problem je pretok informacij znotraj posamezne poslovne enote. Ustno komunicirajo predvsem na sestankih, ki so v organizaciji le enkrat mesečno, ali pa tudi manjkrat. Tukaj gre tudi za sprotne vsakodnevne informacije, ki jih vodja prenaša na zaposlene. Te informacije so večkrat površne, niso posredovane pravi osebi, niti niso podane pravočasno. Za izboljšanje tega dejavnika bi si moral vodja vzeti čas in s svojimi podrejenimi odkrito spregovoriti o nastalih problemih. Pogovor na sestankih bi naj potekal v mirnem in sproščenem vzdušju, zaposleni bi naj podajali svoje poglede in predloge glede posameznih problemov. Skupaj bi si naj zastavljali cilje za prihodnost. Na ta način bi zaposleni začutili enakovreden odnos, zadovoljni bi bili, da so vodji lahko povedali svoje poglede in predloge, začeli bi razmišljati pozitivno in sam odnos v podjetju bi se spremenil. Potrebno se je zavedati, da vsakodnevni pogovori vsebujejo le malo tistih pravih informacij in da zaposleni to pogrešajo. To se je pokazalo tudi v sami raziskavi.

Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev v organizaciji ima zelo velik pomen. Če ljudje poznajo te pojme, tudi vedo, kaj v organizaciji početi in k čemu stremi organizacija. Pri samem prikazu poslanstva, vizije in ciljev predlagam, da se zaposlene s tem seznanijo in da se jim to razloži na njim razumljiv način.

Izobražen človek je v današnjem času zelo pomemben dejavnik. Zato je tudi cilj vsake organizacije, da zaposluje izobražene ljudi. To pomeni, da se bo na tem področju moralo nekaj doreči in temu primerno ukrepati. Eden izmed predlogov je ta,

da bi ljudi usposobili tudi za delo izven svojega delovnega mesta in da bi pri izobraževanju upoštevali tudi želje zaposlenih.

Medsebojni odnosi v organizaciji so zelo pomembni. Predvsem gre za odnos med vodstvom in delavci, saj je to razvidno tudi iz same raziskave, kjer so rezultati tega dela zelo dobri. To pomeni, da zaposleni svojemu vodstvu zaupajo in to ima za DURS pozitivne posledice. In še vedno se da to dimenzijo izboljšati. Predlogov za izboljšanje je lahko več, je pa res, da je eden izmed najpomembnejših ta, da se zaposleni in vodje začnejo odkrito pogovarjati med seboj, si skupaj zastavijo cilje. Velik učinek na zaupanje ima tudi sodelovanje oz. upoštevanje predlogov zaposlenih, saj le to pomeni, da so oni pomemben člen v organizaciji in da mu lahko zaupajo.

7 ZAKLJUČEK

Upoštevanje organizacijske kulture, to je, nivoja temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne vsem članom organizacije, je bistvenega pomena za razumevanje organizacije. Prav tako ima razumevanje organizacijske kulture pomembne praktične posledice, kajti na primer vodenje, ki upošteva pomen kulture v organizaciji, bo zagotovo bolj uspešno. V mnogih organizacijah so na primer prišli do spoznanja, da bi bilo potrebno vpeljati določene spremembe, nove tržne, proizvodne in finančne strategije, vendar jih ne morejo uveljaviti, ker so predpostavke, vrednote in načini delovanja, ki jih nove strategije zahtevajo, v nasprotju z obstoječimi. Tako se vodstvo, ki skuša vpeljati določene spremembe v organizaciji, sooči s problemom organizacijske kulture. Sprememba kulture pa ni le cilj, ampak predvsem nujnost, ki jo narekuje okolje, v katerem skuša organizacija preživeti. Vendar je proces zelo težaven, saj se zaposleni kulture ne zavedajo.

Da bi spremenili kulturo organizacije, je potrebno spremeniti določeno količino skupnih prepričanj, stališč, vrednot in najrazličnejših kolektivnih praks. Med najpogostejše načine lahko prištevamo kadrovske spremembe, prerazporeditve, poskuse neposrednega vplivanja na stališča zaposlenih, spreminjanje obnašanja, spremembe sistemov, struktur in tehnologij ter spreminjanje zunanje podobe organizacije. Vse te spremembe bodo v pozitivnem smislu spremenile tudi načine ravnanja z ljudmi, to je pogoj za dobro organizacijsko klimo in nenazadnje za zadovoljstvo zaposlenih.

Spreminjanje klime je počasen in zahteven proces, pri katerem morajo aktivno sodelovati vsi zaposleni. Glavnino odgovornosti nosi vodstvo organizacije, ki mora s svojim zgledom zaposlenim prispevati k oblikovanju ustrezne organizacijske klime. Potrebno je vzpodbuditi zavedanje, da dobra klima vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in posredno tudi na uspešnost podjetja. Po teoretični predstavitvi sem analizo dimenzij organizacijske klime predstavila na primeru DURS Novo mesto. Organizacijska klima v organizaciji je bila merjena s pomočjo znanega vprašalnika SIOK, ki ga je izpolnila večina zaposlenih. Na ta način pridobljeno bazo podatkov sem kasneje uporabila pri analiziranju dimenzij klime. Rezultati so pokazali, da ima DURS Novo mesto kakovostne, inovativne, skratka odlične zaposlene. Motivirani zaposleni in zaposleni s pripadnostjo organizaciji prispevajo k uresničevanju vizije, poslanstva ter ciljev organizacije. Analiza je tudi pokazala, da je obstoječi sistem nagrajevanja, strokovnega razvoja ter komuniciranja neustrezen, in da ne omogoča v celoti izrabiti potenciala zaposlenih. Organizacija mora v prihodnje izboljšati te dimenzije organizacijske klime, če noče obstati na istem nivoju uspešnosti.

V diplomskem delu sem podala predloge za izboljšanje tistih dimenzij klime, ki so bile slabo ocenjene. Zaposlenim je potrebno ponavljati vizijo, poslanstvo ter cilje podjetja ter jih pritegniti k sodelovanju pri oblikovanju bodočih ciljev. Tako postavljene cilje bodo zaposleni sprejeli za svoje in se bolj angažirali za uresničevanje teh ciljev. Uvedba rednih sestankov, redno informiranje preko notranjega intraneta ter

vzpodbujanje obojestranskega informiranja bodo prinesli k boljšemu informiranju ter komuniciranju zaposlenih. Potrebno bi bilo tudi skupaj reševali probleme, tudi najmanjše.

V javni upravi poznamo letne pogovore, kjer se nadrejeni pogovarja s sodelavci. Letni pogovor je ključni element spremljanja kadrov in usmerjanja kariere javnih uslužbencev. Je oblika načrtnega dela vodij s sodelavci, usmerjenega v njihovo strokovno usposobljenost, razvojni potencial in delovno uspešnost. Cilj je zagotoviti učinkovito javno upravo na podlagi sposobnih, usposobljenih in učinkovitih javnih uslužbencev. Na podlagi teh pogovorov se kasneje ocenjuje delovna uspešnost zaposlenih. Vsa uslužbenska zakonodaja veže razvoj, napredovanje in kariero uradnikov in ostalih javnih uslužbencev na delovno uspešnost. Naloga vodje je, da poveča delovno uspešnost zaposlenih. Vodja svoje zaposlene motivira z navduševanjem za skupne cilje, razloži pomen in vlogo vsakega v skupnih prizadevanjih, delo organizira tako, da naloge optimalno razporedi tudi po usmerjenosti in nadarjenosti sodelavcev, jih spodbuja glede na to, kaj jim pomeni določena vrsta spodbude. Predvsem pa jih motivira s svojim partnerskim odnosom, kar je pokazala tudi analiza, saj je bila ocenjena dimenzija "vodenje" med najboljšimi. Na DURS Novo mesto so zaposleni tako dokazali, da zaupajo vodji, sledijo ciljem organizacije, so strokovno usposobljeni in organizirani, le nagrajevanje je slabše, ki bi dvignilo zadovoljstvo zaposlenih in s tem še bolj pripomoglo k uspešnosti organizacije.

LITERATURA IN VIRI

1. ASHKANASY, N. M, PETERSON, M. F. in WILDEROM, C. Handbook of organizational culture & climate. Sage cop., London, 2000.
2. BIRO PRAXIS. Kaj je SIOK? URL=[«http://www.biro-praxis.si/?viewPage=15»](http://www.biro-praxis.si/?viewPage=15). 8. 3. 2010.
3. BURTON, R. M., LAURIDSEN, J. in OBEL, B. 1999. Tension And Resistance To Change In Organizational Climate: Managerial Implications for Fast Paced World.
URL=[«www.lok.cbs.dk/images/publ/Burton%20og%20Obel%20og%20Lauridsen%20tension%202000.pdf»](http://www.lok.cbs.dk/images/publ/Burton%20og%20Obel%20og%20Lauridsen%20tension%202000.pdf). 22. 9. 1999.
4. DURS - Davčna uprava Republike Slovenije. Organizacija in naloge davčne službe.
URL=[«http://www.durs.gov.si/si/o_davcni_upravi_rs/organizacija_in_naloge_davcne_sluzbe/»](http://www.durs.gov.si/si/o_davcni_upravi_rs/organizacija_in_naloge_davcne_sluzbe/). 8. 3. 2010.
5. FLORJANČIČ, J. in VUKOVIČ, G. Kadrovska funkcija – management. Moderna organizacija, Kranj, 1998.
6. GEORGE, M. J. in JONES, R. G. Organizational Behavior: understanding and managing. Addison – Wesley, Reading, 1999.
7. GRAY, R. A climate of success: creating the right organization climate for high performance. Elsevier, Amsterdam, 2007.
8. GUTIĆ, D. Psihologija za menedžere. Turistkomerc, Zagreb, 1991.
9. IVANKO, Š. Vrsta struktur organiziranosti z vidika dela in celote. V: MOŽINA, S. et al. (ur.): Management: nova znanja za uspeh. Didakta, Radovljica, 2002, str. 374 –409.
10. KONRAD, E. 1987. Vodenje in motivacija za delo: pomen organizacijske kulture in organizacijske klime. V: XV. posvetovanje psihologov SR Slovenije, Radenci, 1986, str. 99–110.
11. LIPIČNIK, B. Človeški viri in ravnanje z njimi. Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1997.
12. LIPIČNIK, B. Ravnanje z ljudmi pri delu. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1998.
13. LIPIČNIK, B. Krmiljenje človekovih aktivnosti. V: MOŽINA, S. et. al. (ur.): Management: nova znanja za uspeh. Didakta, Radovljica, 2002, str. 472–489.
14. LIPIČNIK, B. Organizacija podjetja. Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2002.
15. MESNER-ANDOLŠEK, D. Organizacijska kultura. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1995.
16. MIHALIČ, R. Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih. Mihalič in partner, Škofja Loka, 2008.
17. MOŽINA, S. Vodenje podjetja. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1990.
18. MUSEK, K. Pomen klime v podjetju. URL=[«http://www.ipsos.si/web-data/Templates/menu-podjetje-klima.html»](http://www.ipsos.si/web-data/Templates/menu-podjetje-klima.html). 2006.
19. OVSENIK, M. in AMBROŽ, M. Ustvarjalno vodenje poslovnih procesov. Turistica, Visoka šola za turizem, Portorož, 2000.
20. SCHNEIDER, B. Organizational climate and culture. Jossey-Bass, San Francisco, 1990.

21. TAVČAR, M. Kulture, etika in olika managementa. Moderna organizacija, Kranj, 2000.
22. TREVEN, S. Managerji in osebnostne značilnosti zaposlenih v podjetju. Organizacija – revija za management, informatiko in kadre. 1995, let. 28, št. 8, str. 456–463.
23. TREVEN, S. Mednarodno organizacijsko vedenje. GV založba, Ljubljana, 2001.
24. ZATLER, R. Organizacijska klima v malih podjetjih: diplomsko delo. Fakulteta za organizacijsko vede, Kranj, 2004.
25. ZUPAN, N. Nagradite uspešne. GV založba, Ljubljana, 2001.
26. ŽNIDARŠIČ, J., SERAŽIN, S. in POLAK, P. Razumevanje kakovosti. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1990.
27. ROZMAN, R., KOVAČ, J. in KOLETNIK, F. Management. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1993.

SEZNAM SLIK

Slika 1: Model organizacijske kulture, klime in zadovoljstva zaposlenih	5
Slika 2: Temeljni motivacijski proces	17
Slika 3: Hierarhija potreb po Maslowu	20
Slika 4: Ponazoritev Leavittove motivacijske teorije	20
Slika 5: Interakcija med tremi dejavniki, ki vplivajo na motivacijo	27
Slika 6: Sistem nagrajevanja	30
Slika 7: Organigram DURS Novo mesto	34
Slika 8: Spol anketirancev	37
Slika 9: Starost anketirancev	37
Slika 10: Izobrazba anketirancev	37
Slika 11: Odnos do kakovosti	38
Slika 12: Inovativnost, iniciativnost	38
Slika 13: Motivacija in zavzetost	39
Slika 14: Pripadnost organizaciji	39
Slika 15: Notranji odnosi	40
Slika 16: Strokovna usposobljenost	40
Slika 17: Vodenje	41
Slika 18: Poznavanje poslanstva in vizije	41
Slika 19: Organiziranost	42
Slika 20: Notranje komuniciranje	43
Slika 21: Nagrajevanje	43
Slika 22: Razvoj kariere	44
Slika 23: Zadovoljstvo zaposlenih	45
Slika 24: Dimenzije organizacijske klime	46

SEZNAM TABEL

Tabela 1: Tipi organizacijske klime glede na napetost in odpor do sprememb ..	11
Tabela 2: Temeljni elementi dvofaktorske teorije	21
Tabela 3: McGregorjeva teorija motivacije	23
Tabela 4: Uporabnost posameznih pristopov k urejanju nagrad	32

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Spoštovani!

Sem Andreja Bevc, študentka zaključnega letnika Fakultete za upravo v Ljubljani. Za diplomsko delo sem izbrala naslov ANALIZA ORGANIZACIJSKE KLIME NA DAVČNEM URADU NOVO MESTO. Ker bi v nalogi rada predstavila mnenje zaposlenih na Davčnem uradu, bi vas prosila, če ste pripravljeni izpolniti anketni vprašalnik in mi ga vrniti na elektronski naslov.

Za sodelovanje in pomoč se vam najlepše zahvaljujem.

Andreja Bevc

ANKETNI VPRAŠALNIK O ORGANIZACIJSKI KLIMI								
1	2	3	4	5				
SPLOH SE NE STRINJAM	DELNO SE NE STRINJAM	NITI DA NITI NE	VEČINOMA SE STRINJAM	POPOLNOMA SE STRINJAM				
				1	2	3	4	5
1. Odgovorni smo za kakovost dela				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Zaposleni prispevamo h kakovosti dela				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Imamo jasno zastavljene cilje				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Kakovost in količina dela sta za zaposlene enako pomembna				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Zavedamo se nujnosti nenehnih sprememb				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Predloge za izboljšave prispevamo vsi zaposleni				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Prevzemamo tveganje				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Vse napake so sprejemljive				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Zavzeti smo za svoje delo				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Postavljajo nam visoke zahteve za doseganje uspešnosti				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Vodje cenijo dobro opravljeno delo				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Dober rezultat se hitro opazi in je pohvaljen				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Organizacija ima velik ugled				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Ponosni smo na naše podjetje				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Zaposlitev je varna				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Organizacije ne bi zapustili zaradi manjše plače				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Cenimo delo sodelavcev				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Odnosi med zaposlenimi so dobri				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Bolj sodelujemo kot tekmujemo				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Konflikte rešujemo v skupno korist				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Medsebojno si zaupamo				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Učimo se drug od drugega				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Nudijo nam potrebno usposabljanje				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24. Upoštevamo tudi želje zaposlenih	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Le usposobljeni so zaposleni pri nas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Samostojni smo pri svojem delu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Vodje nas spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Imamo ukazovalno vodenje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Nadrejeni sprejemajo pripombe na svoje delo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Imamo jasno izoblikovano poslanstvo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Cilje sprejemamo za svoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Cilji so realni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Politika in cilji podjetja so nam jasni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Pri postavljanju ciljev smo tudi zaposleni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Vemo kaj se zahteva od nas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Razumemo svoj položaj v organizacijski shemi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Zadolžitve so jasno opredeljene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Odločitve vodij se sprejemajo pravočasno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Pristojnosti in odgovornosti so uravnotežene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. Pogovarjamo se sproščeno, enakopravno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. Vodstvo nam posreduje informacije na razumljiv način	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. Nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za opravljanje dela	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. Delovni sestanki so redni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. Uspešnost se vrednoti po dogovorjenih ciljnih in standardih	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. Slabo delo – graja ali kazni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. Plača je enakovredna plačam na tržišču	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. Bolj obremenjeni tudi bolj stimulirani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49. Razmerja med plačami so ustrezna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. Zadovoljni smo z dosedanjim osebnim razvojem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51. Vodilni vzgajajo svoje naslednike	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52. Kriteriji za napredovanje so jasni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53. Vsi imamo realne možnosti za napredovanje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54. Imamo sistem, kjer najboljši zavzemajo najboljše položaje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55. Zadovoljstvo s sodelavci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56. Zadovoljstvo s stalno zaposlitvijo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57. Zadovoljstvo z delovnim časom	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58. Zadovoljstvo z delom	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59. Zadovoljstvo z neposredno nadrejenimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60. Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61. Zadovoljstvo z delovnimi pogoji	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62. Zadovoljstvo s statusom v podjetju	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63. Zadovoljstvo z vodstvom podjetja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64. Zadovoljstvo z možnostjo napredovanja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65. Zadovoljstvo s plačo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IZJAVA O AVTORSTVU IN NAVEDBA LEKTORJA

Andreja Bevc izjavljam, da sem v celoti avtorica diplomskega dela z naslovom ANALIZA ORGANIZACIJSKE KLIME NA DAVČNEM URADU NOVO MESTO. Strinjam se z objavo diplomske naloge na internetu.

Omenjeno diplomsko delo je lektorirala univ. dipl. slovenistka Tina Gačnik.

Andreja Bevc