

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

D I P L O M S K O D E L O

BRIGITA ZAJEC

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

D I P L O M S K O D E L O

POMEN DELOVNEGA OKOLJA ZA PODJETJE IN ZAPOSLENE
S POUDARKOM NA FIZIČNEM DELOVNEM OKOLJU

Ljubljana, junij 2009

BRIGITA ZAJEC

IZJAVA

Študentka **BRIGITA ZAJEC** izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. MOJCE MARC in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 05.06.2009

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 POMEN ZAPOSLENIH ZA PODJETJE	2
2 DELOVNO OKOLJE	4
2.1 Definicija delovnega okolja	5
2.2 Fizično delovno okolje	6
2.3 Organizacijska kultura.....	6
2.3.1 Dejavniki organizacijske kulture.....	7
2.3.2 Organizacijska kultura in fizično delovno okolje	9
2.4 Organizacijska klima.....	10
2.4.1 Dejavniki organizacijske klime	11
2.4.2 Odnos med organizacijsko klimo in organizacijsko kulturo	11
3 VPLIV DELOVNEGA OKOLJA NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	13
3.1 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu	15
3.2 Vpliv fizičnega delovnega okolja na zadovoljstvo zaposlenih	16
4 SPREMEMBE DELOVNEGA OKOLJA	17
4.1 Spremembe organizacijske kulture in organizacijske klime	17
4.2 Sprememba fizičnega delovnega okolja.....	18
4.2.1 Ergonomija v podjetju	20
4.2.2 Pravilen položaj med delom.....	23
4.2.3 Sodobne pisarne	26
4.2.4 Skrb za fizično delovno okolje v slovenskih podjetjih	34
SKLEP.....	35
LITERATURA IN VIRI	37

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Znesek prihrankov zaradi povečanja števila delovnih mest</i>	33
<i>Tabela 2: Znesek prihrankov zaradi zmanjšanja selitvenega časa.....</i>	34

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Prikaz nepravilnega sedenja</i>	24
<i>Slika 2: Prikaz pravilnega sedenja.....</i>	25
<i>Slika 3: Stroškovni trendi poslovnih prostorov</i>	28
<i>Slika 4: Postavitev delovnih mest s pomočjo sistema »resolve«</i>	30
<i>Slika 5: Prikaz postavitev miz – sistem »kot 120 stopinj«.....</i>	31

UVOD

Eden od množice dejavnikov, ki vpliva na kulturo in klimo v podjetju ter na zadovoljstvo zaposlenih, je vsekakor tudi delovno okolje. Delovno okolje zelo nazorno izraža vrednote, kulturo, klimo in poslanstvo organizacije, in sicer tako za zaposlene kot za stranke in obiskovalce. V tem diplomskem delu prikazujem kakšen vpliv ima lahko delovno okolje na zadovoljstvo zaposlenih v podjetju, pri čemer se osredotočim predvsem na fizično delovno okolje.

Evolucija delovnega okolja je izjemno počasna. Spremembe na področju tehnologije, gospodarstva in družbe so korenito vplivale na delovne vzorce, način dela in delovne navade ljudi, hkrati pa omogočajo bolj fleksibilno, inovativno in interaktivno delovno okolje. Pogosto je edini cilj vodstva pri spremembah delovnega okolja doseči čim manjše stroške in čim večji nadzor. Izbira, postavitve in razporeditve pisarniške opreme ter pohoštva odločilno vplivajo na motivacijo, učinkovitost in zdravje zaposlenih. Bolj demokratično in inovativno delovno okolje, kot je na primer koncept *vroče mize*, kjer nimaš svojega delovnega mesta, ruši temeljno človeško potrebo po vzpostavitvi in označevanju območja. Uvedba takega načina dela ni smiselna, je le ukrep za prihranek prostora in denarja ali posledica splošnih smernic pri modernem oblikovanju delovnega okolja. Tako je lahko korenita sprememba delovnega okolja velik problem, pri čemer mora organizacija upoštevati, da lahko nepreudarno in hitro spreminjanje delovnega okolja vodi do odpora zaposlenih.

Namen mojega diplomskega dela je predstaviti pojem delovnega okolja in opisati kako fizična postavitve vpliva na podjetje in zaposlene, ter na njihovo zadovoljstvo. Hkrati v diplomskem delu prikazujem osnovne smernice na področju oblikovanja delovnega okolja. Želim, da bi bilo diplomsko delo navdih za uvedbo sodobnega delovnega okolja v Sloveniji in bi slovenska podjetja spodbudilo k razmišljanju o tem kako zelo fizična postavitve delovnega okolja vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

Diplomsko delo je osredotočeno na pojasnjevanje pomena splošnega in fizičnega delovnega okolja za podjetje in zaposlene. Pristop k raziskovanju je deskriptivni, saj proučujem in opisujem delovno okolje, ter kako njegovo spreminjanje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Uporabila sem predvsem metodo kompilacije, kjer sem smiselno združila zaključke in ugotovitve različnih avtorjev.

Svoje diplomsko delo sem razdelila na pet poglavij. Po splošnem uvodu sem v drugem poglavju opisala pomen zaposlenih za podjetje. V tretjem poglavju sem predstavila delovno okolje ter organizacijsko kulturo in klimo, ki sta sestavni del delovnega okolja. V četrtem poglavju sem se osredotočila na vpliv delovnega okolja na zadovoljstvo zaposlenih v podjetju. V petem poglavju pa sem opisala fizične spremembe delovnega okolja in kakšni so trendi poslovnih prostorov v svetu in doma.

1 POMEN ZAPOSLENIH ZA PODJETJE

Ljudje in organizacije se izogibajo spremembam, saj si želijo ustaljen način delovanja, stabilne vzorce obnašanja in rutinske modele poslovanja. Zato si v vsakdanjem delovanju želijo dobro znane okoliščine v katerih se počutijo domače. Največja ovira pri uvajanju sprememb in spreminjanju ustaljenih navad je potreba po ohranjanju varnosti in udobja. Nedvomno tudi v kontekstu organizacij drži pregovor, da je navada železna srajca.

Na podlagi lastnih izkušenj opažam, da se ljudje navadno niso pripravljeni lotiti sprememb, čeprav se nad trenutnim stanjem nenehno pritožujejo; prav tisti, ki so v nekem sistemu najbolj nezadovoljni, proces sprememb najbolj zavirajo.

Delovanje podjetja v sodobnem okolju zaznamuje predvsem neizprosna konkurenca. Z njo so povezane hitre spremembe in tveganje, to pa od podjetij zahteva sposobnost predvidevanja ter hitro in ustrezno odzivanje na spremembe. Človek, ki je sestavni del vsakega podjetja, je edini faktor, ki je sposoben nenehnega učenja in prilagajanja na spremembe.

Sodobno podjetje vidi konkurenčno prednost prav v ljudeh, zato se je v praksi uveljavil pojem »ravljanje s človeškimi viri«, katerega naloga je razvijati in negovati ves njihov potencial. Ljudje so namreč s svojimi sposobnostmi, znanjem, spretnostmi in veščinami, strateškega pomena za podjetje in njegovo uspešnost, zato morajo postati del strateškega načrtovanja podjetja, ravnanje z njimi pa mora biti ne le naloga kadrovske specialiste, ampak predvsem dolžnost vodstva podjetja.

Glede na to, da se spremembe v podjetju dogajajo zelo hitro, je zelo pomembno imeti instrumente za preverjanje doseganja zastavljenih ciljev in spremljanje uspešnosti posameznih zaposlenih. V ta namen se opravlja analiza dela, ki določa kriterije oz. merila delovne uspešnosti. Po opravljenem ocenjevanju vodstvo podjetja seznani delavca z njegovo uspešnostjo.

Ker je podjetje sestavljeno iz posameznikov, ki jih povezuje skupen cilj, se pričakuje, da se uspešnost poslovanja določa na mikro ravni, torej na posameznih zaposlenih.

Vemo, da lahko podjetje opredelimo kot živ organizem, ki pa ga tvori skupek posameznikov. Lahko dodamo, da so posamezniki organizirani v medsebojno sodelovanje z interesom doseganja večjih donosov, kot pa če bi delal vsak zase (Maurič, 2003, str. 19). Podjetje je torej sistem interesno povezanih ljudi in drugih dejavnikov, ki so organizirani v institucionalno celoto z namenom celovitega tržnega delovanja (Belak, 2002, str. 22), ali kot pravi Maurič (2003, str. 19), podjetje je osnovna celica družbenega gospodarstva.

Posamezniki, ki so zaposleni, delujejo v podjetju z namenom, da bolj uspešno izpolnijo svoje interese in dosežejo svoje cilje kot pa če bi delovali samostojno, izven organizacije (Tavčar,

2002b, str. 137). Lahko rečemo, da med zaposlenimi in organizacijo velja interesno zavezništvo.

Tako kot ima lahko posameznik korist od podjetja, mora imeti tudi podjetje korist od posameznega zaposlenega. Tu lahko govorimo o interesnem zavezništvu. Zupanova namreč pojasnjuje (2001, str. 149), da posameznik, torej zaposleni, v odnosu z ostalimi podjetju pomaga k uresničevanju skupne vizije in ciljev - prispeva k uresničitvi interesov podjetja. Hkrati pa mora tudi podjetje poskrbeti za interese svojih zaposlenih, čeprav je samo človekova zmožnost (Lipičnik, 2002, str. 457) ki jo sestavljajo znanje, sposobnosti in motivacija, pravi vir za podjetje. Posameznik svojih zmožnosti in virov namreč ne more preprosto prodati podjetju, ampak podjetje zato zaposli celega človeka, kljub temu da potrebuje samo njegove vire. S tem se podjetje zaveže oziroma se strinja, da ne bo ravnalo samo s človeškimi viri, temveč bo vzdrževalo celega človeka. Na ta način bo poskrbelo tudi za izpolnitev njegovih interesov ter njegovih potreb, ki pa zanj niso vir.

Osebnostni razvoj zaposlenih in njihovo usposabljanje prispevajo k temu, da se zaposleni vse bolj zavedajo svojega položaja in pomena v podjetju, ki ga zanj imajo. Rečemo lahko, da se je polovica moči prevesila na stran zaposlenih.

Človek v nasprotju s strojem izbira in zadrži znanje, ideje in ustvarjalnost zase (Gruban, 2003, str. 8). Zupanova (2001, str. 39-40) pa izpostavlja, da so ljudje v bistvu človeški kapital, posebnost pa je ta, da ima podjetje nad njim zelo omejen nadzor. Katerikoli zaposleni, tudi tisti v katere se je veliko vlagalo, lahko kadar koli celo zapustijo podjetje in ga s tem oškodujejo. Zato pa si je potrebno zvestobo in pripadnost podjetju zaslužiti.

Danes, še v večji meri pa v prihodnosti, temelj uspeha ne leži več samo na finančnih sredstvih, temveč predvsem na zaposlenih (Leskovar-Špacapan, 2003, str. 53). Uspešnost organizacije bo še posebej temeljila na zaposlenih, ki bodo s svojim znanjem, sposobnostmi in pripravljenostjo za sodelovanje v poslovnih procesih prispevali, da se bo organizacija vsestransko prilagajala spremembam v okolju. Pomembno je, da podjetje ne usmeri svoje pozornosti samo na svoje odjemalce, ampak tudi na zaposlene. Le tako bodo omogočili, da bodo zaposleni bolj učinkoviti, hkrati pa bodo dodajali novo vrednost izdelkom in storitvam. Pomembno je namreč, da podjetja v ospredje postavijo svoje zaposlene, njihovo znanje in ustvarjalno uporabo tega znanja pri njihovem lastnem delu. Menim, da zaposleni danes niso več obravnavani samo kot delavci, ampak tudi kot sodelavci. Pozornost je potrebno nameniti tudi načrtovanju usposabljanja in razvoja svojih zaposlenih, kajti ključ podjetniškega uspeha so danes namreč prav ljudje.

Tušak (2003, str. 8), predstavi osebnost posameznika kot celoto oziroma strukturo, ki jo sestavljajo številne značilnosti. Lahko jo razdelimo na naslednja področja:

- *temperament* (način in kakovost obnašanja),

- *značaj in karakter* (voljne in etično-moralne značilnosti vedenja in doživljanja),
- *sposobnosti* (različne zmožnosti in spretnosti, dispozicije za dosežke, storilnost na različnih področjih in podobno),
- *konstitucija* (telesne značilnosti posameznika),
- *dinamične poteze* (motivacijske značilnosti, motivi, želje, interesi, stališča, predsodki, vrednote in podobno).

Podjetja so zaradi vedno večjih zahtev okolja prisiljena v izboljševanje podjetniške aktivnosti, ter se s tem približevati poslovni odličnosti. Nevidni kapital bi lahko opredelili kot prikrite človeške zmogljivosti, oziroma kreativni potencial za ustvarjanje inovativnih idej (Šarotar Žižek, 2000, str. 60). Med vire tega nevidnega kapitala tako uvrščamo tudi vrednote, vendar pa za njih velja, da so abstraktne, subjektivne ipd., kar pa še ne pomeni, da so nepomembne. Prav nasprotno – zanje velja, da so trdna podlaga vedenju.

Dejstvo namreč je, da način opravljanja dela in opravljeno delo odražata vrednote, ki jih gojijo zaposleni. Vsak posameznik se mora zavedati dejstva, da se njegove vrednote odražajo v njegovem vedenju. Zelo pomembno je, da se vsak posameznik dovolj dobro pozna in razume, da on najboljše ve kaj je zanj pomembno in kaj je pomembno za organizacijo v kateri je zaposlen. Vse to močno vpliva na njegovo predanost delu, na njegovo delovno zadovoljstvo in delovno motivacijo.

Tako je torej visoka usklajenost vrednot zaposlenih in organizacije ena izmed najpomembnejših zagotovil visoke učinkovitosti organizacije in tudi njihovih zaposlenih. Povedano na drug način, bolj ko so vrednote obojih skladne, toliko bolj je osebno življenje zaposlenih zadovoljivo, njihov pristop k delu veliko bolj optimističen in tako se tudi stres pojavlja v manjši meri (Musek Lešnik, 2003, str. 133).

Tako imenovane skupne vrednote tvorijo jedro teorije organizacije o njenem delovanju. Predstavljajo skupek prepričanj zaposlenih o njenem smislu, namenu in poslanstvu (Musek Lešnik, 2003, str. 130).

2 DELOVNO OKOLJE

Mnogi menijo, da je delovno okolje le fizična postavitev, ki je največkrat ločena od ljudi, delovnih procesov in organizacijske strukture. Boljši pristop k razumevanju in učinkovitemu odzivanju na dinamične probleme v delovnem okolju pa nam lahko da celovit pogled na delovno okolje kot vsoto ljudi, izdelkov, struktur, procesov in prostora. V delovnem okolju se namreč ljudje, izdelki, procesi in prostor združujejo v vzorcih, ki pa se neprestano spreminjajo. Razumevanje vseh teh dejavnikov in pa predvsem njihovo usklajeno delovanje

kot celota je pomembno, če želimo doseči učinkovite organizacijske rezultate kot sta na primer zadovoljstvo kupcev in donosnost.

Glavni izziv v današnjem delovnem okolju je spopadanje s spremembami, saj glavni elementi organizacije (ljudje, izdelek in prostor) vplivajo na rezultate kot so storilnost, zadovoljstvo, varnost in dolgoročna učinkovitost. Celovit pogled na delovno okolje lahko podpira pozitivne spremembe, ter hkrati poveča možnosti za uspeh.

2.1 Definicija delovnega okolja

Delovno okolje je v diplomski nalogi razdeljeno na fizično delovno okolje, organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo. Po besedah arhitektk, Mattee Panterr in Lenke Kavčič (Supernova arhitekti), mora delovno okolje najprej ustrezati specifični delovnih procesov in nalog, ki se tam izvajajo. Delovno okolje mora zagotavljati zadovoljitev osnovnih psihofizičnih potreb zaposlenih in jim hkrati ponuditi možnost dinamične komunikacije in umirjene koncentracije. Pravilno načrtovanje delovnega prostora v izhodišču je pomembna strateška odločitev (Zorko, 2005, str. 26).

Izkušnje kažejo, da se vse več podjetij zaveda pomena urejenega delovnega okolja. Urejenost namreč ni le del ekologije, je tudi del poslovne psihologije. V urejenem okolju se zaposleni počutijo boljše, kar posledično vpliva na produktivnost, med drugim pa kaže poslovnim partnerjem na solidnost poslovanja in zbuja zaupanje. Hkrati pa urejeno delovno okolje pomeni tudi dobro in funkcionalno organizirano proizvodnjo, varnost pri delu in skrb za zaposlene (Dekleva, 2003, str. 68).

Spodbudno delovno okolje in delovne razmere so sicer manj otipljiva kot posredna plačila in nagrade, vendar, kot pravi Zupanova (2001, str. 116), so za podjetje naložba, ki se povrne z večjo uspešnostjo zaposlenih in posledično seveda podjetja. Vse navedeno je izvor notranje motivacije zaposlenih, zato lahko včasih celo bolj vplivajo na njihovo prizadevnost kot zgolj nagrade in ugodnosti.

Delovno okolje v katerem delujejo zaposleni v podjetju zelo nazorno izraža vrednote, vrline, kulturo in poslanstvo organizacije tako zaposlenim kot tudi strankam in obiskovalcem. Je tudi eden izmed vplivnih dejavnikov delovnega zadovoljstva. V primeru, da zaposleni smatra delovno okolje kot neprimerno za opravljanje svojega dela, bo to čustvo vplivalo na njegovo delovno zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo. Delavcu lahko na njegovem delovnem mestu odgovarja skoraj vse, do nezadovoljstva pa lahko pripelje že neustrezna sobna temperatura. Delavec, ki je navajen reda in urejenosti bo zelo nezadovoljen s svojim delovnim prostorom če bo le-ta neurejen, nepregleden ali razmetan. V takih primerih se bo delavec raje posvečal pospravljanju in urejanju tistega, kar ga moti, kot pa svojim delovnim nalogam in obveznostim.

Starejši delavci se v podjetju skozi obdobje navadijo na svoje delovno okolje in s časom ne opazijo več različnih pomanjkljivosti, ki so lahko tudi zdravju škodljive. Razmere glede delovnega prostora se lahko izboljšajo tudi ob selitvi na novo lokacijo ali pa ob preureditvi obstoječih poslovnih prostorov. Velike mize, funkcionalna okna, zadostno število telefonov, udobni ergonomski stoli so le nekatere izmed številnih potrebščin, ki močno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Vendar pa ni pomemben samo izgled pisarne, pomembna je tudi njena funkcionalnost. Če je v pisarnah preveliko število ljudi naraste temperatura, zmanjša se delovna vnema, hkrati pa se poveča hrup v pisarnah. Vse to vpliva na delovno nezadovoljstvo in posledično k slabšim delovnim rezultatom zaradi neopravljenega dela.

2.2 Fizično delovno okolje

Fizično delovno okolje je faktor, ki lahko pozitivno ali negativno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih v podjetju. Posebna pozornost mora biti namreč namenjena temu koliko so posamezniki izpostavljeni naslednjim dejavnikom: hrup, smrad, svetloba, temperatura, vlažnost, ventilacija, prah, vibracije in različne nevarne snovi.

Delovno mesto naj bo dovolj prostorno, tako, da se zaposleni ne počutijo utesnjene. Majhen prostor lahko namreč povzroči nervozo zaradi nenehne kontrole gibanja. Osvetlitev prostora mora biti primerna, da nima negativnega vpliva na naš vid, prav tako pa moramo hrup v delovnem prostoru omejiti na minimum. Poleg tega, da lahko poškoduje naš sluh, ima tudi druge negativne vplive: deluje stresno, povečuje napetost, razdraženost in nervozo, hkrati pa je vzrok številnim napakam, ter moti našo zbranost in sporazumevanje. Tudi mikroklima je pomemben dejavnik delovnega okolja in da bi se zaposleni v delovnem okolju dobro počutili, moramo zagotoviti primerno temperaturo, vlažnost in zračnost. Pomemben dejavnik pa je tudi primerna izbira barv in materialov (Urbanija, 2006b, str. 19).

Danes zaposleni v podjetjih večino časa presedijo. Sedeči položaj zmanjšuje energetske porabe, poveča obremenitev mišic, vezi in sklepov spodnjih udov ter obremenitev srčno-žilnega sistema. Računalniška tehnologija je postala sestavni del pisarniškega okolja, kar pa pomeni še več sedenja. Dolgotrajno sedenje ima za posledico oslabele trebušnih in hrbtnih mišic, ukrivljeno hrbtenico, ki vpliva na slabše delovanje prebavil in dihal, slabša pa je tudi prekrvavljenost, in to predvsem spodnjih udov (Urbanija, 2006a, str. 19).

2.3 Organizacijska kultura

Pojem organizacijska kultura je postal eden najpomembnejših elementov preučevanja obnašanja organizacij. Poznavanje kulture organizacije, upravljanje ter vodenje organizacije na osnovi tega poznavanja, lahko pomeni konkurenčno prednost in ključ do poslovnega uspeha organizacije.

Razumevanje organizacijske kulture je zelo pomembno. Le-ta je lahko katalizator oz. zaviralec procesov v organizaciji. Ustvarja motivacijo, da zaposleni med oblikovanjem in uresničevanjem svojih ciljev delujejo kot oblikovalci in uresničevalci ciljev podjetja. Organizacijska kultura usposablja ljudi, da kljub svojim različnostim usmerjajo svoje delovanje k doseganju skupnih ciljev podjetja. Kot taka služi združevanju in motiviranju ljudi, vpliva na organizacijsko razporeditev ter na tok informacij in oblikovanje vrednot. Regionalna, nacionalna in globalna kultura, ter razne industrijske kulture, so zastor organizacijske kulture. Kdorkoli se je kdaj priključil organizaciji, je imel izkušnjo učenja oz. privajanja organizacijski kulturi. To lahko opišemo tudi s formulacijo »kako se pri nas streže stvar«.

Wheelen in Hunger pravita, da kultura daje podjetju osebnost – takšni smo, tako ravnamo, za to se zavzemamo (Tavčar, 2002a, str. 177). Prav zaradi teh razlik se podjetja med seboj razlikujejo (Ivanko, 2002, str. 237).

Kot pravi Gruban (2003, str. 9), je organizacijska kultura vezivno tkivo, ki drži sodobne organizacije skupaj. Podjetja dandanes namreč ne morejo več nuditi stalne zaposlitve, največ kar lahko ponudijo je zaposljivost. Prav tako pa se je spremenil tudi pomen pojmov kot sta pripadnost in zvestoba.

Organizacijska kultura omogoča zaposlenim, da se lahko poistovetijo z vrednotami svojega podjetja, hkrati pa jim da tudi smernice za njihovo vedenje (De Chernatony, 2002, str. 167).

2.3.1 Dejavniki organizacijske kulture

Obstaja veliko različnih definicij, vendar pa je pomembno vedeti, da je to kompleksen pojav, da odseva zgodovino organizacije, da ne nastane skozi noč, da je globoka, razširjena in stabilna, ter da jo je zelo težko spremeniti.

Glede na stopnjo prepoznavnosti in razumljivosti kulturnih elementov, jo lahko strukturiramo v tri ravni:

- **vidni elementi kulture** (fizično okolje, miti, zgodbe in simboli, načini obnašanja, organizacijski procesi in strukture, ...);
- **sprejete vrednote** (filozofija organizacije);
- **temeljne predpostavke in prepričanja**.

Slednji elementi so bistvo kulture in so skupni vsem članom organizacije.

Kultura se razvija in oblikuje, ko se razvija organizacija in prav ustanovitelji organizacij imajo najpomembnejšo vlogo pri oblikovanju kulture.

Sčasoma pridejo organizacije do spoznanja, da če želijo ostati konkurenčne ali celo preživeti, se morajo prilagoditi spremembam v zunanjem okolju in tako spremeniti organizacijsko kulturo. Vsaka sprememba kulture je transformacijska, kajti sprememba ali preobrazba kulture pomeni pozabiti naučeno – prepričanja, obnašanje, predpostavke, vrednote, in se le-te znova naučiti. Vendar pa se ljudje navadno upirajo spremembam, predvsem zato, ker so neprijetne in povzročajo strah pred učenjem.

Vsekakor pa lahko rečemo, da učenje o kulturi zahteva veliko napora. Ko management osvoji kulturno dojemanje, jim le-to postane razumljivejši svet, odstopanja in konflikti, odpor do sprememb pa nič več nenavaden.

Med vidnimi kulturnimi elementi in temeljnimi predpostavkami pa so sprejete vrednote, norme, pravila, ki se včasih resnično odražajo skozi obnašanja in delovanja članov organizacije, včasih pa temu ni prav tako. Tako je bistveno, da management organizacije oceni, spozna in predvsem razume vse ravni organizacijske kulture, saj mu razumevanje kulture kot take prinaša številne prednosti. Odkrije lahko razkorake in zapolni praznino med dejansko in idealno oz. zeleno kulturo v organizaciji, zaposli in ohrani ljudi, ki ustrezajo kulturi organizacije, ter lažje oblikuje strategije in naloge. Tako lahko dobi boljši vpogled v to ali trenutna kultura podpira in upravlja dejanja za doseganje teh ciljev, ali predstavlja oviro pri tem, identificira nefunkcionalne elemente kulture, lažje sprejme različne odločitve, in nenazadnje, lažje uvede organizacijske ali kulturne spremembe kot odgovor na spremembe oziroma nevarnosti iz okolja.

Po Lipičniku (1998, str. 255) se analiza kulture nanaša na:

- **vrednote** – izvirajo iz odnosa do ljudi in njihovega razumevanja, podjetja, enakosti, razvoja inovacij, kakovosti, uspešnosti, odgovornosti, timskega dela ipd.,
- **norme** – nenapisana pravila vedenja (vključujejo dejstvo, kako se ljudje vedejo drug do drugega, delovno etiko, lojalnost, uporabo moči in politike, pomembnost statusa ipd.),
- **organizacijsko klimo** – kako ljudje doživljajo organizacijo in njeno kulturo (zadeva zaupanje, stališča, svobodo pri izražanju lastnih misli, kako cenijo svojo udeležbo v timskem delu ipd.),
- **managerski stil** – presoja, kateri manager je naklonjen avtorskemu ter kateri demokratičnemu vodenju, ali je trd ali mehak, nazadnjaški ali napreden, razumevajoč ali pa brez čustev ipd.

Avtor tudi pravi, da je ugodna organizacijska klima v delovni organizaciji povezana tudi s prisotnostjo zadovoljive odzivnosti za akcije in reaktivnosti, kooperativnosti, nepolitiziranja, neformalizma, nestresnih situacij, delne usmerjenosti k rezultatom, delno oblikovane poti komuniciranja itd.

Za kulturo lahko rečemo, da je sestavljena iz primarnih in sekundarnih načinov izražanja (Ovsenik & Ambrož, 2000, str. 146):

- a) **Primarni načini izražanja** so: vrednote, prepričanja, stališča.
- b) **Sekundarni načini izražanja** pa so: struktura organizacije, sistemi, načela, postopki delovanja, fizični izgled zgradb, njihova arhitektura, urejenost okolja, način oblačenja, napisi, zgodbe in miti o pomembnih ljudeh in dogodkih v organizaciji, prepričanja o tem kakšno poslanstvo in vizijo ima podjetje.

Pri tem je predvsem pomembno, da so primarne in sekundarne sestavine skladne, v nasprotnem primeru pa se lahko pojavijo navzkrižja, njihov izid pa je običajno nepredvidljiv. Skupaj tvorita paradigmo delovanja organizacije.

Organizacijska kultura vpliva na sposobnost uresničevanja poslovnih strategij, vpliva na učinkovitost in motivacijo zaposlenih, na njihove inovacijske zmožnosti ter sposobnost organizacije za njeno učenje in spreminjanje (Gruban, 2003, str. 10).

Lahko je tudi sito, ki članom pomaga zaznavati in osredotočiti se na pomembne dele njihovega okolja v organizaciji in zunaj nje. Brez takšnega sita bi najverjetneje občutili veliko negotovost in preobremenjenost. Ko enkrat sprejmejo kulturni vzorec, dobijo s tem tudi rešitev za te probleme in se tako do določene mere sprostijo (Treven 2001, str. 86).

Organizacijska kultura pa je tisto po čemer se podjetja ločijo med seboj. Ta odločitev je pomembna predvsem za odjemalce, saj ni tako zelo pomembno kaj odjemalec dobi, temveč kako to, kar kupuje, dobi. Če ima odjemalec na izbiro dve podjetji, ki mu s svojimi izdelki ponujata podobne funkcionalne koristi, je razločevalni dejavnik, ki vpliva na izbiro, prav način kako te izdelke oziroma storitve ponudita (vedenje zaposlenih, prostor, in podobno) (De Chernatony, 2002, str. 144).

2.3.2 Organizacijska kultura in fizično delovno okolje

Jedro kulture so skupne predpostavke, vrednote in znanje, vendar teh kategorij ne moremo preučevati neposredno. Mnogo vidikov kulture lahko preučimo skozi vedenje zaposlenih v delovnem okolju, organizacijsko politiko in prakso, ter skozi fizično kakovost delovnega okolja. Tovrstno fizično prikazovanje organizacijske kulture se razkrije v velikosti, lokaciji in slogu poslovne stavbe, v ureditvi notranjosti, v tipu in kakovosti notranje opreme, ter v stopnji ograjenosti in posebitvi delovnega mesta.

Organizacije imajo do delovnega okolja različen odnos. Za nekatere pomenita stavba in oprema predvsem ekonomski pojem oziroma strošek, ki ga je treba obvladovati. Pri tem pa ni toliko v ospredju vlaganje naporov za izrabo fizičnega okolja za podporo družbenemu,

kulturnemu in storilnostnemu razvoju. Na drugi strani pa progresivne organizacije uporabljajo stavbe in opremo za spodbujanje storilnosti in izražanje organizacijske kulture. Sprememba fizičnega okolja je namreč učinkovit znak in podpora spremembam kulture. Vedno več je podjetij, ki opremljanje delovnega okolja prepuščajo arhitektom in oblikovalcem. Pri tem se je spremenil tudi odnos do arhitekture in oblikovanja interjerja. Nekdanja vloga dekoraterja in oblikovalca se je spremenila v pomembno strateško orodje. Smernice pri oblikovanju delovnega okolja so vedno manjši delovni prostori, saj je vedno manj individualnega in vedno več timskega dela, hkrati pa poteka vse več dela zunaj pisarn ali celo na domu. Nove komunikacijske tehnologije pomenijo večje in hitrejšje spremembe. Preden pa se podjetje odloči premikati pohištvo in rušiti ali na novo postavljati zidove, mora oceniti svojo korporativno filozofijo in jo glede na potrebe potrditi, spremeniti ali prilagoditi. Prenova naj bo namreč odraz sprememb v demografiji zaposlenih, poslovnega modela organizacije in blagovne znamke. Največje napake, ki navadno nastajajo pri dizajnu, se kažejo v pomanjkanju zasebnosti posameznikov, izbiri preveč trendovskega videza, premalo ali preveč sodobne tehnologije, ter zanašanju le na pohištvo. Pomembno je, da tista podjetja, ki želijo sodobno delovno okolje, ne izvedejo sprememb delovnega okolja le zaradi smernic in mode. Na uspešnost teh sprememb namreč vplivajo tudi vizija podjetja, vrednote posameznika in podjetja ter organizacijska kultura (Stanković, 2004. str. 15).

2.4 Organizacijska klima

V strokovni literaturi najdemo veliko izrazov za označevanje klime: organizacijska klima, organizacijska kultura, psihološka klima, osebnost podjetja, delovno ozračje itd. Nekateri avtorji namreč menijo, da vsi ti izrazi pomenijo isto, drugi jim očitajo, da ne poznajo pravega pomena teh pojmov in zato tudi ne razlik med njimi, tretji pa predvsem iščejo skupne točke, ki jih zajemajo ti pojmi (Lipičnik, 1998, str. 73). Med drugim pa Konrad ugotavlja, da naj bi bila organizacijska klima odsev organizacijske kulture. Pojem kulture naj bi bil bolj globalen, usmerjen v preteklost in prihodnost, pojem klime pa naj bi bil bolj analitičen in usmerjen v opisovanje sedanjega stanja in izkoriščanja kvalitativnih metodologij raziskovanja (npr. vprašalniki). Tako naj bi bila stična točka pojmov kultura in klima v tem, da skušata oba razlagati določenost človekovega vedenja v organizaciji in se zanimata za posledice vplivov organizacije na vedenje njenih članov (Konrad, 1987, str. 99-110).

Med zaposlenimi v posameznem podjetju nastaja različna organizacijska klima, ki izhaja iz medsebojnih odnosov. Po definiciji klima zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v posamezni organizaciji in zaradi katere se organizacije med seboj razlikujejo (Lipičnik, 1998, str. 73). Splošen pomen termina klima bi tako lahko zajemal vzdušje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na obnašanje ljudi in uporabo njihovih zmogljivosti. V organizaciji bi želeli ustvariti takšno klimo, ki bi omogočala maksimalno in racionalno uporabo vseh zmogljivosti v organizaciji (Lipičnik, 1997, str. 198).

Če se ljudje med seboj dobro razumejo in so zadovoljni s svojim delom, se oblikuje prijateljsko vzdušje in so odnosi med zaposlenimi pozitivni. Posledično so tudi visoko produktivni in delovna organizacija se tako hitro razvija. Če pa so odnosi med zaposlenimi negativni, je vzdušje napeto, delavci so nezadovoljni, pojavljajo se konflikti in s tem posledično nizka produktivnost.

2.4.1 Dejavniki organizacijske klime

Na oblikovanje klime v organizaciji vpliva (Jurman, 1981, str. 204):

- **sistem vodenja** (demokratski sistem vodenja lahko ustvari ugodno klimo, saj daje možnost, da pride do izraza tudi posameznik),
- **cilji podjetja** (če cilje, ki jih postavi podjetje, zaposleni vzamejo za svoje, se bo oblikovala klima, ki bo ugodno vplivala na doseganje ciljev),
- **usmerjenost ljudi v podjetju** (ker imajo zaposleni različne cilje, le-ti vplivajo na posameznikovo ravnanje pri delu).

Pomembno je, da podjetje ugotovi kakšna je prevladujoča klima. Če je le-ta neustrezna in nezaželena, jo je potrebno spremeniti. Nezaželena klima je namreč odraz neželenega vedenja ljudi, ki se ne obnašajo v skladu s pričakovanji in potrebami. V primeru, da se podjetje znajde v težavah oz. je že na robu preživetja, je sprememba klime neizogibna.

Preučevanje klime pomeni, da ugotovimo vzroke za njen nastanek, njene dimenzije in posledice, ki jih ima na vedenje ljudi in na izrabo njihovih zmogljivosti. Na vedenje ljudi vplivajo namreč tudi dimenzije klime in bistveno vplivajo na različne pojave v podjetju. Pri spreminjanju klime v podjetju upoštevamo izsledke raziskave.

Na klimo v podjetju vpliva neskončno število dejavnikov. Eden je vsekakor tudi delovno okolje. Rečemo lahko, da klima zelo očitno kaže na vrednote in poslanstvo organizacije, in to tako zaposlenim, kot tudi strankam in obiskovalcem. Okolje, v katerem je skupen centralen prostor in kjer so vrata v posamezne pisarne odprta in se zaposleni lahko veselijo skupnih dosežkov, odseva podjetje, ki ceni zaupanje in poštenost. Medtem pa pisarna, v kateri zaposleni vse zapirajo, odseva ravno nasprotno. S spreminjanjem prostora tako lahko med drugim spodbudimo tudi spremembe v klimi in kulturi podjetja.

2.4.2 Odnos med organizacijsko klimo in organizacijsko kulturo

Razlike med organizacijsko klimo in organizacijsko kulturo so naslednje (Kavčič, 1994, str. 191):

- organizacijska klima ima zgodovinski znanstveni izvir v psihologiji, medtem ko je na drugi strani, znanstveni izvir organizacijske kulture v kulturni antropologiji in etnologiji;
- cilj organizacijske kulture je razumevanje norm, vrednot, mnenj, in prepričanj, vzorcev vedenja, vendar pa se koncept organizacijske klime omejuje na opis organizacijske realnosti, pojem organizacijske klime pa je bolj opisen, nezgodovinski in usmerjen k merjenju nekaterih pojavov v podjetju;
- organizacijska kultura se bolj ukvarja s pojavi, ki so objektivni, ki obstajajo tudi če se jih člani organizacije ne zavedajo, medtem ko organizacijska klima bolj odseva to kako zaposleni doživljajo realnost v podjetju in zato le-to raziskuje izključno z vprašalniki.

Številne študije o organizacijski klimi so osnovane na psihologiji, medtem ko so študije organizacijske kulture osnovane na antropologiji in sociologiji. Organizacijska klima se običajno nanaša na trenutno situacijo v organizaciji in povezavami med skupinami, njihovimi zaposlenimi in delovno učinkovitostjo. Rečemo lahko, da management organizacije lažje upravlja klimo in s tem vpliva na obnašanje zaposlenih. Organizacijska kultura pa se navadno nanaša predvsem na zgodovinski kontekst znotraj katerega se pojavi določena situacija in vpliv tega konteksta na obnašanje zaposlenih. Tako je organizacijsko kulturo veliko težje spremeniti v kratkoročnem obdobju, ker jo označujeta zgodovina in tradicija organizacije. Oba pojma se tudi razlikujeta po tem kaj poudarjata. Tako je organizacijska kultura pogosto opisana kot način skozi katerega se ljudje v organizacijah učijo in sporočajo kaj je spremenljivo in kaj ne. Gre za tako imenovane vrednote in norme, medtem pa večina opisov organizacijske klime ne obravnava vrednot in norm organizacije, temveč le trenutno atmosfero znotraj organizacije.

Vendar imata kultura in klima tudi določene podrobnosti. Oba pojma se namreč ukvarjata s celotno delovno atmosfero v organizaciji in tako klima kot kultura vplivata na obnašanje ljudi, ki delujejo v organizaciji (Moorhead & Griffin, 2001, str. 488).

Skozi čas se je pokazalo, da proces spremembe organizacijske kulture v organizacijah prispeva k večjemu zadovoljstvu ljudi pri delu. Pomembno pa je, da se management organizacije zaveda pomena moči organizacijske kulture in si tako prizadeva, da ugotavlja neskladnost ter ukrepa v smeri krepitve skupnih vrednot organizacije, kar bo vodilo k razvoju ustrezne kulture, ki je eden bistvenih pogojev za uspešnost poslovanja organizacije (Vrčon & Snoj, 2002, str. 45-56).

3 VPLIV DELOVNEGA OKOLJA NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

O zadovoljstvu zaposlenih navadno govorimo tedaj, ko je plača dobra, imamo možnost napredovanja, ko smo v dobrih odnosih tako s sodelavci kot z nadrejenimi, ko imamo možnost za soodločanje na delovnem mestu in podobno.

Zadovoljstvo pri delu ima številne definicije. Možina pravi, da bi lahko zadovoljstvo pri delu opredelili kot skupek pozitivnih in negativnih občutkov, ki jih ljudje doživljajo pri delu (Možina, 2001, str. 4). Zadovoljstvo tako prinese zadovoljitev potreb, doseganje ciljev, lahko pa tudi delo samo. Za opredelitev zadovoljstva z delom bi dejali, da je to »zadovoljno oziroma pozitivno emocionalno stanje, ki je posledica ocene lastnih izkušenj«.

Kunšek pa definira zadovoljstvo pri delu kot želeno ali pozitivno emocionalno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali njegovo doživljanje in izkušnje pri delu (Kunšek, 2003, str. 20). Za razliko od klime, govori pri zadovoljstvu o individualni afektivni reakciji na delovno okolje, pri klimi pa o skupni sliki (deskripciji) organizacijskega okolja zaposlenih. Zadovoljstvo zaposlenih pri delu spada k naravnosti do dela.

Rozman (2000, str. 66) pravi, da je občutenje pri delu zbir čustev in mnenje o tem, kako naj se človek vede pri svojem konkretnem delu.

Podobnega mnenja sta tudi George in Jones (1996, str. 74), ki pravita, da je delovno zadovoljstvo čustvo in prepričanje o trenutnem delovnem mestu. Le-to niha glede na osebno prepričanje o samem delu, mnenju o sodelavcih in nadrejenih ter o posameznikovi plači.

Medtem pa Uhan (1989, str. 191) pravi, da na zadovoljstvo pri delu in stopnjo zadovoljenosti potreb in ciljev delavcev v veliki meri vpliva že sama narava dela, ki ga delavci izvajajo v delovnem procesu. Delavci so namreč bolj zadovoljni z delom, če je njihovo delo različno, strokovno in zahtevno.

Za visoko delovno zadovoljstvo pa so pomembni naslednji štirje faktorji:

- umsko izzivalno delo,
- pravične nagrade,
- odgovarjajoči delovni pogoji,
- ustrezni sodelavci.

Pomembno je, da vsakega od teh navedenih faktorjev lahko nadzoruje management. Delavce namreč precej skrbi delovni prostor in to, ali delajo dobro. Delavci imajo namreč raje delovno okolje ki je varno in udobno. Večina delavcev raje dela bližje domu, v čistih in kar se le da modernih delovnih pogojih.

Delovna situacija je skupek vplivov samega dela, delovnih pogojev in drugih delovnih vplivov, kot je npr. zanesljivost zaposlitve. Delovna situacija namreč opisuje naloge, ki jih delavec opravlja, ljudi s katerimi delavec sodeluje, delovna okolica (nivo hrupa, gneča, temperatura in vlaga v prostoru) in način, kako podjetje obravnava delavca.

Eden od dokazov, ki kaže, da gre položaj organizacije na slabše, je tudi nizka stopnja zadovoljstva zaposlenih pri delu. Le-to je pogoj za ustvarjanje zdravega organizacijskega okolja v organizaciji. Zaposleni v organizaciji porabijo največ svojega časa, zato hočejo na delovnem mestu doseči določen status, višji položaj in moč, se naučiti določenega znanja ter sposobnosti, izobrazbo, zdravje itd. Zaposleni, ki pri tem ne izpolnijo svojih pričakovanj, postanejo nezadovoljni na delovnem mestu in to nezadovoljstvo lahko v končni fazi vpliva na organizacijo v kateri delajo.

Kakovost delovnega življenja se odraža na vseh področjih človekove eksistence. Vpliva namreč na zadovoljstvo pri delu, motivacijo, fizično stanje delavca, občutek pripadnosti itd. Uspešno delovanje določene organizacije pa se kaže tako v produktivnosti kot tudi v kakovosti delovnega življenja. V današnjem času, v času hitrega razvoja in tehnologije, je zelo pomembno, da organizacije visoko cenijo človeški dejavnik.

Da pa je organizacija uspešna, mora razvijati timsko delo, spodbujati delavce k večji ustvarjalnosti, razvijati občutek pripadnosti in participacije, ter zaposlenim zagotavljati primerne delovne pogoje. K večjemu zadovoljstvu delavcev in s tem k večji uspešnosti organizacije poleg participacije zaposlenih, prispeva tudi večja kakovost delovnega življenja (Ramšak, 2004, str. 16).

Kvaliteta delovnega življenja zajema izboljšanje delovnih pogojev, novo organizacijo delovnega časa, izboljšani sistem nagrajevanja in plač, novo organizacijo dela, povečano udeležbo delavcev pri sprejemanju različnih odločitev o njihovem delovnem življenju, izboljšanje komunikacijskih poti, večjo možnost za osebno rast posameznikov, pravičnejše obravnavanje delavcev ter nov pristop k tradicionalnim ciljem (Česen, 1998, str. 10).

Kakovost delovnega življenja je za uspešnost organizacije sicer težko izmeriti, vendar pa lahko rečemo, da vpliva na zadovoljstvo pri delu, motivacijo in posledično delovno storilnost, ustvarjalnost, zdravstveno stanje delavcev, pripadnost organizaciji ... Pomembno je namreč, da zaposleni opravljajo delo, ki jim omogoča osebni razvoj, izrabo sposobnosti in znanja, spodbuja ustvarjalnost in samouresničevanje.

Da pa bi bili zaposleni uspešni in zadovoljni, ni dovolj samo plača. Zelo pomembno je, da organizacija nudi pomoč pri reševanju delovnih in osebnih problemov. Organizacija, ki se zaveda, da je kakovost delovnega življenja eden najpomembnejših elementov kakovosti življenja nasploh, navadno poskuša upoštevati naslednja dva cilja:

- uresničevati temeljne organizacijske cilje,
- zagotavljati primerno klimo, ki omogoča zadovoljne delavce.

Zadovoljstvo zaposlenih pri delu in uspešnost organizacije sta povezana, vendar je stopnja povezanosti odvisna tako od zaposlenih kot tudi od delovnega okolja. Zadovoljen delavec je namreč veliko bolj dovzeten za motivatorje s katerimi ga spodbujajo k delu, vendar pa ni nujno, da bo tudi uspešen pri svojem delu. Za uspešnost sta namreč pomembna še posameznikovo znanje in sposobnosti. Razmerje med nezadovoljstvom in željo po večji uspešnosti je najboljša motivacija za nekatere zaposlene. Vse je torej odvisno od prizadevanja ljudi in delovnega okolja. Podjetja lahko računajo na nadpovprečne delovne rezultate in zadovoljne delavce predvsem z vnašanjem motivacijskih dejavnikov v delovno okolje. Kljub vsemu pa samo dobra organizacijska klima še ni pogoj za dobre rezultate in uspešno poslovanje podjetja.

3.1 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu

Na zadovoljstvo pri delu vplivajo različni dejavniki. Dejavniki zadovoljstva motivirajo zaposlene, dejavniki nezadovoljstva pa jih ovirajo. Med številnimi raziskavami na tem področju je med drugim Kaya (2007) v svojem delu zbrala različna mnenja različnih avtorjev tudi o tem kateri dejavniki vse lahko vplivajo na zadovoljstvo pri delu. Osredotočila se je na dejavnike po Herzbergu: uspeh, priznanje, delovno vedenje, odgovornost in napredovanje, ter dejavnike po Maslowu. Le-ta povezuje stvaritev obstoja človekovega občutka zadovoljstva z vzdrževanjem razvrščenih potreb. Te so: fiziološke potrebe (hrana, pijača, počitek), potrebe po varnosti (pokojnina, zavarovanje zdravja), potrebe po ljubezni (dobri odnosi z okoljem, prijateljstvo, družba, ljubiti in biti ljubljen), potreba po samospoštovanju (samozaupanje, spoznanje, občudovanje, biti pomemben, status), potrebe po samouresničevanju (maksimiziranje skritih potencialov, moč in položaj, razvoj sposobnosti). Avtorica navaja tudi Nashovo definicijo, ki pravi, da obstaja razlika med rezultati, ki jih posameznik želi in rezultati, ki jih dejansko dosega, kar pa seveda posledično vpliva na njegovo zadovoljstvo.

Kaya (2007) v svojem delu navaja tudi pomembnost povezave med zadovoljstvom pri delu in naslednjimi dejavniki:

- plača,
- vodstvena politika,
- varnost,
- delovni pogoji,
- družbene povezave,
- možnosti napredovanja,
- pridobivanje spoštovanja,
- velikost organizacije in samorazvoja,
- posameznikovi dosežki in uporaba njegovih talentov (nadarjenost).

Kot negativni vpliv na nezadovoljstvo pri delu pa avtorica na koncu navaja predvsem nezadostno izobraževanje, nesposobnost izbire kvalificiranih delavcev za delo, pomanjkanje komuniciranja in pomanjkanje delovnih definicij.

Za konec naj povzamem, kot pravijo tudi omenjeni avtorji, da je delovno okolje pomemben dejavnik zadovoljstva zaposlenih v podjetju.

3.2 Vpliv fizičnega delovnega okolja na zadovoljstvo zaposlenih

Na doživljanje dela oziroma na reakcijo zaposlenega v posamezni delovni situaciji vplivajo dejavniki kot so:

- delovne vrednote,
- odnos do dela in
- počutje pri delu.

Delovne vrednote so lahko zunanje in notranje, odvisno s čim so povezane. Odnos do dela je razdeljen v dve kategoriji čustev, in sicer na zadovoljstvo pri delu in pripadnost podjetju. Doživljanje dela povzroča tudi delo samo, zadovoljstvo pri delu pa je odvisno od prepričanja o samem delu. Delo je pravzaprav tisto, okrog katerega se sklene krog; ima svoj namen in cilj.

O tem govori tudi Lipičnik (2002, str. 473), ki pravi, da niti ena sama človekova aktivnost ni nikoli spodbujena samo z enim dejavnikom, vendar s številnimi, zelo zapletenimi, tako znanimi kot neznanimi dejavniki. Vedenje namreč ni naključno, ampak je vedno usmerjeno k določenemu cilju in je na splošno predvidljivo, sploh če vemo kako oseba zaznava določeno situacijo in kaj je zanjo pomembno.

Razmere pri delu lahko razdelimo na več skupin (Možina, 1991, str. 20-28):

- **fizikalni in klimatski pogoji v delovnem prostoru in okolici** (primerna osvetlitev, ki v ustreznih mejah povečuje psihofiziološke funkcije; temperatura – organizem normalno deluje ob notranji med 18 in 20 stopinjami Celzija, občutki vročine ali mraza pa delujejo neprijetno na človeka; vlaga je neposredno povezana s temperaturo, človek pa lažje prenaša suho kot pa vlažno okolje; hrup – prevelik hrup prekinja koncentracijo, zmanjšuje občutljivost, včasih povzroča nevrotičnost obolenja, enakomeren šum pa povzroča zaspanost in počasnost).
- **Krivulja dela in delovnih učinkov:** tukaj ločimo začetni elan, naraščanje delovnega učinka, padanje delovnega učinka, morebitni končni elan ter padec delovnega učinka. Utrujenost močno znižuje delovno storilnost, odvisna pa je od motivacije zaposlenega za delo. Le-ta je pogost vzrok za konflikte in frustracije.

Na kvaliteto dela vpliva tudi zasičenost, ki se pojavi pri ponavljanju enega in istega dela. Utrujenosti in zasičenosti se podjetje lahko reši z različnimi ukrepi, kot je npr. daljši odmor, sprememba dela, novi postopki, drugačne metode dela, postavljanje delovnih ciljev, predvajanje glasbe, dekorativni elementi v prostorih (cvetlice in podobno), sodelovanje zaposlenih pri iskanju rešitev v zvezi z delom (kot npr. razširitev, poenostavitev dela).

- **Psihološki učinki nedokončanih nalog:** človek načeloma ne želi začeti novih delovnih nalog ob koncu delovnega dne in ne želi pustiti nedokončanega dela. Dokončanje dela je tako naravna motivacija in večanje interesa za delo.

4 SPREMEMBE DELOVNEGA OKOLJA

V današnjem delovnem okolju je glavni izziv spopadanje s spremembami, saj glavni elementi organizacije, kot so ljudje, izdelek in prostor, vplivajo na rezultate kot so storilnost, zadovoljstvo, varnost in dolgoročna učinkovitost. Celovit pogled na delovno okolje lahko podpira pozitivne spremembe in poveča možnosti za uspeh.

4.1 Spremembe organizacijske kulture in organizacijske klime

Dejstvo je, da je organizacijska kultura kompleksen, razširjen, globok in stabilen pojav, je zgodovinski proizvod in ne nastane čez noč. Da se torej kultura v neki organizaciji razvije, morajo njeni člani nekaj časa živeti v interakciji in deliti skupne probleme, ter razviti določene načine, kako te probleme uspešno obvladovati.

Ko je v podjetju možno zaznati problem, da njihova obstoječa kultura deluje razdiralno in nepovezano ter predvsem zaviralno za posamezno podjetje, se pojavi problem, kako to spremeniti in prilagoditi izzivom okolja (Gruban, 2003, str. 10). Vendar pa je proces spreminjanja organizacijske kulture lahko zelo težaven in zahteven, saj se sooča s številnimi ovirami kot so odnosi, strukture, pravila, sposobnosti ljudi in ljudje sami, ki seveda delujejo z namenom ohranjanja tradicionalnih kulturnih vzorcev.

Sprememba organizacijske kulture ni cilj sam, ampak je nujnost, ki jo narekuje okolje, v katerem želi organizacija preživeti (Mesner-Andolšek, 1995, str. 100-101).

Vendar pa je pred spremembo organizacijske kulture pomembno, da je obstoječa kultura predhodno znana in razumljena. Pomeni, da bo moralo podjetje opraviti obsežno raziskavo med zaposlenimi na teme kot so: sprejemanje in identificiranje z vrednotami in poslanstvom podjetja, medsebojni odnosi med zaposlenimi v in izven podjetja, odnos zaposlenih do

podjetja in obratno, in podobno. Na ta način lahko podjetje spozna kulturo, ki trenutno obstaja, omogočeno pa jim bo tudi izluščiti področja, kjer so potrebne določene izboljšave.

Analiza kulture v podjetju je torej v pomoč pri ugotavljanju možnih problemov znotraj podjetja pri samem uresničevanju zastavljenih strategij (Hočevar, Jaklič & Zagoršek, 2003, str. 86).

Pomembno je tudi vedeti, da se kultura lahko spreminja na različne načine in da ima management organizacije pri tem najpomembnejšo vlogo. Na voljo ima najrazličnejše metode kot so npr. kadrovske spremembe, spreminjanje struktur, procesov, sistemov ali pa neposredno vplivanje na spremembe stališč, vrednot, prepričanj članov organizacije. Vse to poteka s formalno komunikacijo, skupinskimi razgovori, svetovanji, izobraževanji in najpomembnejše – z osebnim zgledom.

Pred spreminjanjem organizacijske klime je potrebno le-to preučiti. Končne ugotovitve kasneje uporabljamo pri spreminjanju klime. Kot pravi Lipičnik (1998, str. 79): »Spremeniti klimo pomeni spremeniti doživljanje določenih bistvenih situacij tako, da pri delavcih izzovemo želeni način odzivanja, ki omogoča doseganje postavljenih ciljev. Pri tem se postavljata dve vprašanji: Kako spremeniti klimo in kdo jo spreminja?« Klima se namreč spreminja nenadzorovano in nenačrtovano, kar pa ima lahko negativne posledice. Vedenje posameznikov v podjetju poskušamo uravnati z navodili in dekreti, medtem ko precej dimenzij klime ni mogoče uravnati (npr. odnosov med ljudmi in odnosa vodja – delavec). Le-to lahko spremenimo samo z neposrednim delom, pojasnjevanjem in prepričevanjem (Lipičnik, 1998, str. 79).

Na spremembo klime v podjetju lahko vplivajo različni vplivi iz okolja na podlagi katerih se klima lahko spreminja nenadzorovano, sama od sebe, lahko pa jo spreminjamo z navodili ali ukazi, kar ni vedno možno. Če ljudje verjamejo v skupne cilje in zaupajo sodelavcem, se po mnenju večine avtorjev klima lahko spreminja relativno hitro. Pri tem je zelo pomembno, da ima vodstvo jasno postavljene cilje o tem kako podjetje pripeljati iz krize. Na ta način lahko podjetje neposredno vpliva na spreminjanje organizacijske klime v pozitivno smer.

4.2 Sprememba fizičnega delovnega okolja

Pri opisovanju sprememb fizičnega delovnega okolja bom v diplomski nalogi izpostavila pisarniško delo in ne proizvodnje, terensko ali delo kake druge vrste.

V preteklosti so podjetja delovala v natančno določenih okvirih po načelih stroge avtoritete, centralizacije in strogega reda. Vse to je bilo predpisano z natančno organizacijsko strukturo. Njihovo poslovanje je bilo formalizirano in dokaj nefleksibilno. Globalizacija poslovanja, tehnološki napredek in vse večja konkurenca so od podjetij zahtevali nove načine poslovanja

s katerimi skušajo obvladati negotovo in precej nepredvidljivo okolje (Florjančič & Vukovič, 1999, str. 15).

Za sodobno organizirano podjetje je značilna sploščenost hierarhičnih ravni – srednja raven managementa se postopoma odmika, uveljavlja se timsko delo, komuniciranje se prepleta tako v vodoravni kot v navpični smeri, uveljavljajo se bolj enakopravni, partnerski odnosi s poudarkom na ljudeh (Lipičnik, 1998, str. 34).

Delovno okolje oziroma pisarna je prostor, v katerem se izvajajo določena opravila in naloge povezane s funkcijami upravljanja in ravnanja, ter tudi drugi administrativni opravki in postopki. Pisarniška tehnologija mora zagotavljati učinkovito obravnavanje informacij, ki so predmet pisarniškega dela. Pojem pisarniška tehnologija namreč vključuje predvsem načrtovanje pisarniških prostorov in opreme, razvoj in uporabo različne pisarniške tehnike ter pisarniških postopkov (Jereb, 2006, str. 10).

Načrtovanje pisarniških prostorov je načeloma dolgotrajen in zapleten postopek, pri spremembi pa zahteva upoštevanje nekaterih načel od katere naj omenim sledeče (Jereb, 2006, str. 12):

- delo naj poteka čim bolj tekoče,
- oddelki in posamezniki s podobnimi nalogami naj bodo prostorsko povezani,
- upoštevati je potrebno standarde za pohištvo, opremo in mikroklimatske pogoje,
- oddelki, ki imajo veliko obiskov, naj bodo bližje vhodu ali naj imajo celo svoj vhod,
- ob načrtovanju prostorov je pomembno, da vključimo tudi mnenje zaposlenih.

Pri izdelavi pisarniških načrtov je pomembna izbira ustrezne velikosti delovnih prostorov, vendar pa ni posebnih normativov. Zadovoljivo rešitev pa najdejo tam, kjer z velikostjo prostorov dosežejo skladno razporeditev delovne površine na majhne delovne kabinete in večje pisarne. Kot pravi Jerebova (2004, str. 13), je priporočljiva delovna površina posameznih pisarniških prostorov v splošnem naslednja:

- kabinet za enega delavca naj bo velik okoli 6 m²,
- kabinet dvojček, za dva delavca, okrog 10 m²,
- kabinet trojček, za tri delavce, okrog 14 m²,
- glavna sprejemna pisarna (poslovni obiski in stranke) od 10 do 12 m²,
- delovna površina na delavca v večjih pisarnah naj bo približno 4 m².

Pri načrtovanju sprememb delovnega okolja je pomembna tudi osvetlitev prostorov. Pozorni moramo biti na to, da je dovolj dnevne svetlobe (na delovno mizo mora padati z nasprotne strani kot je dominantna roka), umetna svetloba mora dajati dovolj svetlobe (mora biti stropna

in enakomerna), hkrati pa moramo biti pozorni tudi na izolacijo. Celotno okolje mora biti brez večjega vpliva škodljivih snovi, ozračje pa naj bo čisto in čim bolj zdravo. Hkrati moramo upoštevati tudi klimatske razmere, saj morajo biti prostori primerno ogrevani v zimskem času ter primerno ohlajeni v poletnem, zagotovljena pa mora biti tudi ustrezna vlažnost in stalno zračenje (Jereb, 2006, str. 15).

4.2.1 Ergonomija v podjetju

V povezavi z opremljanjem pisarn in pisarniškim pohištvom se v zadnjih letih pogosto srečamo z besedo *ergonomija*. Ob neskončnem številu dejavnikov, ki vplivajo na tako pomemben del poslovanja podjetja kot so stroški, je eden vsekakor tudi ergonomija.

Ergonomija je znanost, ki preučuje, kako izboljšati delovno okolje, da bo le-to kar se da varno, udobno, ter nam hkrati nudilo najboljše delovne pogoje (Kaj je ergonomija? spletna stran, 2007).

»*ergon*« - beseda prihaja iz grškega jezika in pomeni »človeško delo« in »moč«,
»*nomos*« - beseda prihaja iz grškega jezika, in pomeni »zakon« ali »pravilo«.

Ergonomija v delovnem okolju predstavlja oblikovanje in raziskovanje človeškega dela, je veda, ki proučuje človekove telesne in duševne zmožnosti v zvezi z delom, delovnim okoljem in delovnimi obremenitvami. Preučuje prilagajanje dela (orodja, delovnih nalog in delovnega prostora) uporabniku in njegovim potrebam, medtem ko se uporabniku ni potrebno prilagajati potrebam dela.

Prvi, ki je definiral in uporabil besedo *ergonomija*, je bil poljski filozof in naturalist Wojciech Jastrebowski. Ergonomijo je opisal kot »znanost o delu«. Združenje znanstvenikov iz odbora za podeljevanje certifikatov za profesionalno ergonomijo (*Board of Certification in Professional Ergonomics*) (Kaj je ergonomija? spletna stran, 2007) pa je njegov koncept dopolnil: »Ergonomija je veja znanosti o človeških sposobnostih (navadah), omejitvah lastnih človeških pravic in ostalih človeških značilnosti, ki so primerne, ustrezne za ustvarjanje in oblikovanje. Ergonomično oblikovanje je veda o sestavi orodij, strojev, sistemov, nalog, dela in okolja za varno, udobno in efektivno človeško uporabo.«

Beseda *ergonomija* se uporablja tudi kot sinonim za »tehnični človeški faktor«. Z ergonomsko ureditvijo delovnega mesta skušamo namreč delo čimbolj prilagoditi človekovim tako fizičnim kot tudi psihičnim lastnostim, ter tako zmanjšati oziroma preprečiti morebitne škodljive učinke na zdravje. Gre za iskanje razbremenitev predvsem tako, da je naše delo bolj učinkovito, varno in zanesljivo. Delovno mesto bolj približamo našim psihofizičnim funkcijam, da bi tako ohranili naše zdravje in delazmožnost, lajšamo delovne obremenitve, kot so akutna in kronična utrujenost, bolezni povezane z delom, kronična obolenja in

invalidnost. Ergonomija že nekaj let sodi med vodilne smernice pri oblikovanju izdelkov, saj se neposredno navezuje na človeka, na njegovo delo in okolje. Pri oblikovanju pisarniškega pohištva je vse bolj pomembno uvajanje komunikacije in povečevanje delovne storilnosti s primerno organizacijo oziroma zasnovo delovnega okolja. Usmerja se predvsem v multifunkcionalnost izdelkov, t.i. »pametnih komponent«, ki lahko opravljajo več funkcij pri sestavi delovnega okolja.

4.2.1.1 Ergonomski program

Večkrat se dogaja, da podjetja zapravijo ogromno denarja za drago ergonomsko opremo in usposabljanje, na koncu pa se zgodi, da jo zaposleni zavrnejo. Ergonomski program ni pretirano drag postopek in ga podjetje lahko izpelje kar samo, brez zunanjih strokovnjakov. Da pa bi ga lahko uspešno vpeljali v podjetje, moramo vedeti, kaj sploh ergonomija je in kaj želimo s spremembami doseči (Stanković, 2003).

Slaba ergonomija lahko podjetja stane veliko izgubljenih delovnih dni in ogromno denarja. Z ergonomskimi izboljšavami lahko dosežemo večjo produktivnost, manjše stroške zavarovanja, manj poškodovanih izdelkov in večje zadovoljstvo zaposlenih.

Odločilnega pomena za zdravo in prijetno delo je pravilno urejeno in organizirano delovno mesto. Biti mora dovolj prostorno, zračno, svetlo in udobno. Hrup naj ne moti zbranosti in jezikovnega sporazumevanja. Mora imeti primerno temperaturo in razsvetljavo, ki daje kontrast med monitorjem in okolico. Dajati mora dovolj svetlobe in ne sme negativno vplivati na vid uporabnika.

Razvoj in izvedba ergonomskega programa ni nujno drago dejanje. Pravzaprav ga podjetja lahko opravijo celo sama, brez zunanjih strokovnjakov. Najpomembnejši korak pri uvajanju ergonomskega programa je začetna ocena obstoječih operativnih postopkov v podjetju. To lahko izdela tudi zunanji strokovnjak, ki predlaga izboljšave. Vendar pa so eden najboljših virov informacij pravzaprav zaposleni sami. Uspešen ergonomski program se začne z določanjem kaj sploh želimo doseči oz. kaj želimo izboljšati ali spremeniti.

Delodajalci delavcev ne morejo prisiliti v uporabo nove opreme in jim tudi ni treba. V idealni situaciji si delavci namreč želijo novejšo in sodobnejšo sisteme, ker so ugodnosti zanje očitne. Zaradi tega je treba zaposlene vključiti v proces ocenjevanja trenutnih razmer. Pomagajo naj pri izbiri opreme in pri preostalih procesih. Tako je večja verjetnost, da bodo novo opremo uporabljali in da jim bo le-ta dejansko olajšala opravljanje dela, sicer zaposleni nimajo razloga, da bi spremenili svoj način dela. Naloga delodajalca je, da osebo predstavi prednosti nove opreme in jim hkrati razloži, da sodobnejša oprema ne ogroža njihove službe.

4.2.1.2 Ergonomski program v štirih korakih

Ergonomski program začnemo z izoblikovanjem tima in določanjem ciljev. Delodajalci namreč ne morejo svojih delavcev prisiliti, da bi uporabljali novo opremo. Lahko pa delavce vključijo v ergonomski program. V podjetju General Motors so izoblikovali ergonomski program in le-ta poteka v štirih korakih (Stanković, 2003). Ti koraki so: pregled, poglobljena analiza, ocena rešitev in merjenje rezultatov.

1. Pregled

Pregled, kot prvi korak, je sestavljen iz preučevanja vseh delovnih prostorov in iskanja tveganih področij in nevarnosti. V tej fazi izoblikujemo tim in določimo cilje, ter hkrati preučimo vse delovne prostore, poročila poškodb in nesreč na delovnem mestu. Vse navedeno nam pokaže tvegana področja in morebitne nevarnosti. V tej fazi je tudi najbolj primerno, da vprašamo zaposlene za morebitne predloge in rešitve.

2. Poglobljena analiza

V drugem koraku opravimo bolj poglobljeno analizo, in sicer tako, da skozi ves dan opazujemo delavce pri delu. Uporabimo vrste meritev zraka, temperature, svetlobe, raznih fizičnih naporov ter ponavljajočih se gibov. Vse navedeno je odvisno od tega kakšno težavo preučujemo. Ne glede na to katera orodja se bodo pri tem uporabljala, je najpomembnejša ugotovitev katere so tiste delovne naloge, funkcije, gibi in podobno, ki pri delu ogrožajo delavca. Čim bolj smo pri tem specifični, večja je verjetnost, da se bo težava rešila.

3. Ocena rešitev

V tretjem koraku ocenimo rešitve – izberemo programe in izdelke, ki naj bi rešile navedene težave in ocenimo, katere so najbolj primerne. To mogoče pomeni, da bomo morali preurediti delovna mesta ali celo spremeniti način dela. Nekateri rešitve bodo mogoče zahtevale le manjše spremembe in kakšen ergonomski pripomoček, druge pa bodo morda bolj zahtevne. Načeloma je cilj, da ljudje v čim krajšem času opravijo čim več in da se pri tem seveda ne poškodujejo. Včasih ne bo treba kupovati nove opreme, ampak bo dovolj na primer že usposabljanje o tem, kako naloge opravimo bolj varno in bolj učinkovito. Usposabljanje je pravzaprav eno najbolj učinkovitih ergonomskih orodij, vendar pa ne more nadomestiti primernega ergonomskega dizajna. Najbolje je, da začnemo s preprostimi rešitvami in nato sproti nadgrajujemo.

4. Merjenje rezultatov

V četrtem koraku ocenimo rezultate. Noben ergonomski program ni končan dokler rezultati niso opazovani, izmerjeni in ocenjeni. Pri tem pa moramo ugotoviti koliko učinkoviti smo.

Ali zaposleni uporabljajo novo opremo? Ali je njihovo delo sedaj lažje? Ali je bolj varno? Ali je manj poškodb? Odgovori na navedena vprašanja nam koristijo tudi pri nadaljnjih prizadevanjih, ter nam dajo v vednost kaj je še treba spremeniti.

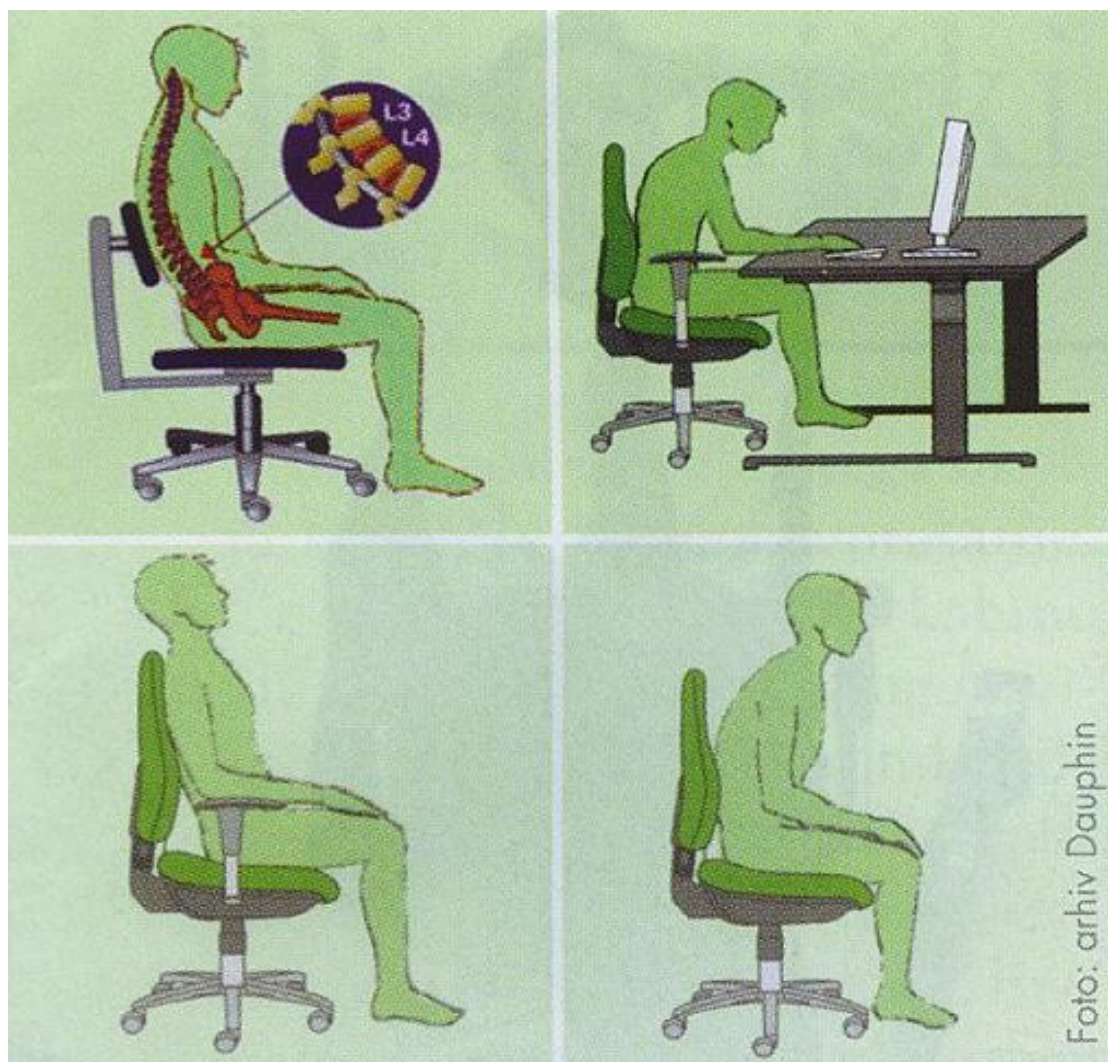
Uspešen ergonomski program ni enkraten dogodek. Ergonomija mora biti vgrajena v kulturo in filozofijo organizacije, nekaj, kar je treba vedno upoštevati. Z ergonomijo lahko dosežemo večjo produktivnost ter večje zadovoljstvo zaposlenih, pri delu pa manj poškodb in nesreč ter tudi manj poškodovanih izdelkov. Ergonomsko oblikovano delovno mesto namreč ogromno pripomore k ohranjanju zdravja.

4.2.2 Pravilen položaj med delom

Pogosta in dolgotrajna obdobja, ki jih pisarniški delavci preživijo sede za delovno mizo, imajo lahko dolgotrajen škodljiv učinek na telesno in mentalno zdravje posameznika in s tem negativen vpliv na kvaliteto dela. Povprečno namreč preživimo sede okoli 80.000 ur v našem življenju – tako pri učenju kot pri delu. Čas, ki ga porabimo za delovno mizo je vse večji, kar pomeni, da je tudi nevarnost pred negativnimi vplivi dolgotrajnega sedenja vse večji. Če upoštevamo, da več kot 65 % ljudi pri delu v pisarni sedi nepravilno, je očitno, da je potrebno nekaj storiti. Podatek, da ima tako 80 % zaposlenih težave s hrbtenico, 1/3 ljudi v starosti med 35-50 let ima kronične okvare hrbtenice. Pri obiskih zdravnikov so najpogostejše prav pritožbe zaradi bolečin v hrbtu. In prav težave s hrbtom so najpogostejši razlog za predčasne upokojitve. Statistika namreč pravi, da je približno 60 % invalidskih upokojitev povezanih s poškodbami hrbtenice in to predvsem zaradi napačnega sedenja. Obremenitve pri sedenju so namreč tudi do dvakrat večje kot pri hoji in do štirikrat večje kot pri ležanju (Figar, 2006, str. 42).

Na sliki 1 lahko vidimo dva najpogostejša načina nepravilnega sedenja. Na zgornjih dveh slikah je prikaz uporabnika, ki ne sedi na celi površini sedala, na spodnjih dveh pa nepravilna uporaba hrbtnega naslona.

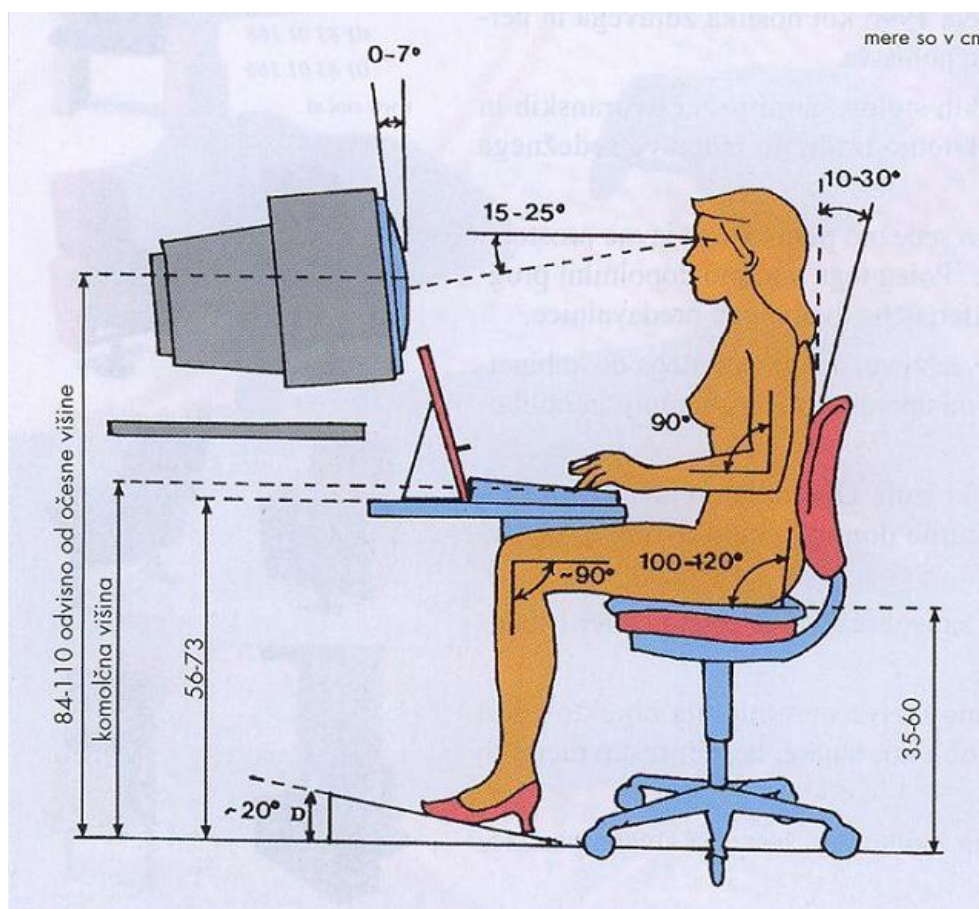
Slika 1: Prikaz nepravilnega sedenja



Vir: Figar, O sedenju in stoli, 2006, str. 43.

Delovna miza naj bo ergonomsko pravilno oblikovana in naj ima nastavljivo višino. Tako se veliko lažje prilagaja uporabniku. Pri tem je pomembno, da je tovrstno nastavljanje stabilno in fiksno. Priporočena delovna površina se giblje okoli 160 centimetrov po dolžini ter od 80 do 90 centimetrov po širini, medtem ko je globina pri vogalni enoti med 91 do 107 centimetrov. Torej dovolj velika za računalnik in pripadajočo opremo. Če so mize sestavljive, jih lahko sestavljamo v večje in različno oblikovane sklope (Hrovatin, 2006, str. 47).

Slika 2: Prikaz pravilnega sedenja



Vir: Hrovatin, Pisalna miza in tipkovnica, 2006, str. 47.

Višina mize naj bo takšna, da roki v komolcih oklepata kot 90° . Prostor za nogi naj bo dovolj globok in širok, hkrati pa naj ima miza nastavljiv podstavek za tipkovnico in miško. Delovna površina na splošno naj ne bi imela ostrih robov in vogalov, površina naj bi bila obdelana med svetlečo in motno, površine, ki prihajajo v stik z uporabnikom pa naj ne bi dovoljevale prekomerne izgube energije telesa oziroma hladnega občutka na otip (Hrovatin, 2006, str. 47).

Stoli z nastavljivo višino omogočajo delo za različno visoko mizo. V številnih primerih prilagoditev višine stola ne bo vplivala na pravilno držo pri delu za mizo. V kolikor pa je delovna površina mize nizka, bo znižanje stola zmanjšalo prostor za kolena in noge. Le-to pa navadno pripelje do nelagodnega položaja, ki še poveča pritisk na hrbet. Nizko raščeni ljudje, ki delajo za mizo standardne višine, imajo prav tako velikokrat težave pri delu. V kolikor se stol dvigne za bolj udobno delo, bodo stopala obvisela nad tlemi. Počivala za stopala v takšnih primerih sicer omogočajo podporo, vendar pa ne morejo v celoti ugoditi potrebam, ki jih delo zahteva. V takšnih primerih je najboljša rešitev nastavitev mize in stola, da bi se tako izognili nepravilnim položajem.

Pri izbiri stola moramo upoštevati posameznikove potrebe. Sami sebi moramo poiskati najbolj ugoden položaj. Izbrati si je potrebno pohištvo in stol, ki bo popolnoma skladen z našimi potrebami. Le tako lahko sprejmemo dobre delovne navade. Večkrat je potrebno zamenjati položaj med delom in si vzeti kratke premore med delom. Preprosta logika nam tako lahko v veliki meri pomaga pri zdravem delu in dobremu počutju na delovnem mestu, kar pa posledično vpliva na posameznikovo produktivnost.

Tudi zaslon naj bo na primernem mestu, saj je njegov položaj bistvenega pomena. Zaslon je namreč edini del računalniške opreme, ki je neposredno povezan z uporabnikom. Nastavljiv naj bo po nagibu in višini, stoji naj v višini oči in naj bo približno 50 cm oddaljen. Kontrast slike naj ne bo prevelik, prav tako pa ni dobro, da je osvetljen bolj kot drugi predmeti. Velikost znakov si nastavimo tako, da ustreza našim očem. Najprimernejše so črne črke na beli podlagi. Pomembna je tudi frekvenca osvežitve ekrana, ki pa naj bo najmanj 72 Hz.

Kot že omenjeno, ergonomija prilagaja delo delavcu in izdelek uporabniku. Kot taka naj bi prilagajala pohištvo, opremo, orodja in okolje delavcu in tako zmanjšala število poškodb in neugodje brez zmanjšanja produktivnosti. V sodobnih pisarnah so najbolj pogoste poškodbe zaradi ponavljajočih se gibov. Dolgotrajno sedenje povzroča napetost v vratu, ramenih in hrbtu, preveč ponavljajočih se gibov pa povzroča poškodbe v sklepih in mišicah. Pomembno si je organizirati delovni prostor tako, da bomo lahko ostali zdravi in tako čimbolj učinkoviti.

Razmislimo lahko o nakupu pripomočkov za boljšo organizacijo, kar vpliva na večjo urejenost našega delovnega prostora. Na trgu je namreč vrsta računalniških programov za čim boljšo organizacijo dela in boljše upravljanje časa.

4.2.3 Sodobne pisarne

Preden se lotimo preoblikovanja pisarniških prostorov, moramo narediti temeljito analizo prostora in potreb bodočih uporabnikov prenovljenih prostorov. Tako je nujno analizirati način dela ljudi v pisarniškem prostoru, ter hkrati upoštevati njihove želje in potrebe. Prav s tem bomo lahko upoštevali tudi najmanjše podrobnosti, ki bodo lahko delavcu olajšale delo (Hrovatin, 2006, str. 20).

Pri preureditvi pisarniških prostorov je pomembno, da upoštevamo naslednje tri stvari, ki vplivajo na delovno storilnost zaposlenih:

- naravna svetloba – naravna sončna svetloba ima pozitiven vpliv na zadovoljstvo zaposlenega;
- večji vpliv in nadzor nad njihovim delovnim prostorom oz. celotnim delovnim okoljem – zaposleni si namreč najraje sami organizirajo svoj delovni kotiček in ga personalizirajo;

- občutek pripadnosti in timsko delo.

Prav tako moramo upoštevati ergonomске zahteve in priporočila standardov, kajti oprema mora zagotavljati udobje in učinkovitost.

4.2.3.1 Trendi poslovnih prostorov

Poznamo dva glavna tipa pisarniških prostorov, in sicer: *celični*, z veliko majhnih pisarn in *odprti* poslovni prostor. Za pisarne vodilnih zaposlenih v podjetju, odvetniške pisarne, računovodstva in sejne sobe je primeren celični tip, ki nudi večjo zasebnost, prednost odprtih poslovnih prostorov pa je nemoten pregled dogajanja v pisarni, kar spodbuja učinkovitost in komunikacijo na delovnem mestu. Navadno pa se podjetja odločijo za kombiniran tip pisarniških prostorov (Hrovatin, 2006, str. 21).

Pri tem je pomembno, da je notranja oprema v podjetju usklajena z elementi poslovne politike podjetja in njegove celostne podobe, ki je slogovni in vidni izraz podjetja. Le-ta omogoča sistematiziran in nadzorovan nastop v javnosti, ki pomaga k ustvarjanju ugleda podjetja.

Posebno pozornost moramo nameniti opremi pisarn vodilnih v podjetju, konferenčnih sob in sprejemnih prostorov. Navedeni prostori izžarevajo ugled podjetja in njegovo uspešnost.

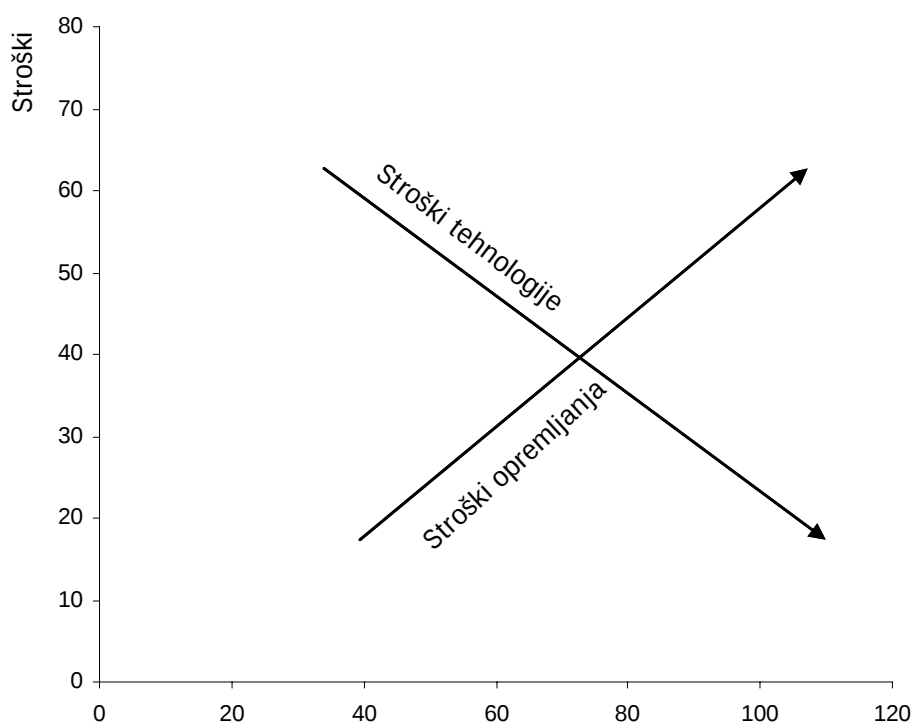
Glede na spreminjajoče se razmere na trgu ter istočasen razvoj podjetij, le-ta zahtevajo opremo, ki omogoča hitro spreminjanje okolij brez večjega zmanjševanja delovnih mest in zadržitev zaposlenih. Sodobni način dela namreč predvsem zahteva hitro prilagodljive delovne prostore. Tako je npr. pri združevanju kompozicij in je pomembna možnost oblikovanja delovnega prostora glede na sestavo skupine, ki sodeluje pri nekem projektu (Hrovatin, 2006, str. 21).

Sodobno pisarniško pohištvo naj bo preprosto in funkcionalno: velike delovne površine, nizke in srednje visoke omare ter samostojni predalniki. Podnožje pisalnih miz je običajno kovinsko in po višini nastavljivo. Poseben poudarek je na kakovostnih in ergonomsko dovršenih pisarniških stoli, saj med delom nenehno spreminjamo položaje, vstajamo, se sklanjamo itd. Takšen stol, skupaj z višinsko nastavljivo mizo, omogoča optimalno držo telesa med delom in dobro počutje tudi po delu. Pregradne stene ali vsaj vrata med pisarnami so v sodobno opremljenih pisarnah iz stekla, vrata pa odprta, kar naj bi spodbujalo skupinsko delo (interno gradivo podjetja *Herman Miller Inc.*).

Tehnologija se skozi čas izboljšuje medtem ko se stroški tehnologije nižajo (računalniki, mobilni telefoni), na drugi strani pa vztrajno naraščajo stroški notranje opreme tako v primeru prvega nakupa notranje opreme, kot pri reorganizaciji poslovnih prostorov. Še največji

strošek predstavljata kabelska napeljava (električna in telekomunikacijska napeljava) ter stroški preureditve poslovnih prostorov.

Slika 3: Stroškovni trendi poslovnih prostorov



Vir: Interno gradivo podjetja Herman Miller Inc., 2006.

Strošek pisarniške opreme narašča, pa naj gre za stroške tehničnih in tehnoloških napeljav, preoblikovanje poslovnih prostorov ali nakup novejšje pisarniške opreme – vse to povzroča povečevanje stroškov pisarniške opreme.

4.2.3.2 Primer pisarniške postavitve Resolve

Podjetje Herman Miller Inc. je v letu 1923 začel kot izdelovalec tradicionalne stanovanjske opreme, postal pa je vodilni proizvajalec moderne opreme v letih med 1930 in 1940. Ustanovitelj podjetja D.J. De Pree je v letu 1936 podjetje usmeril v oblikovanje moderne opreme – čiste linije, različni materiali in dekoracija. V letu 1950 je utrdil močne vezi s takratnimi legendarnimi industrijskimi oblikovalci, ki so jih usmerili v nove smeri; preoblikoval je pisarniško opremo s prvim t.i. »plošča sistemom« v letu 1960, izumil in

izboljšal ergonomične delovne stole v letih med 1970 ter 1990, v letu 2000 pa je rekonstruiral geometrijo sistemske opreme.

V letu 1984 je bil gonilna sila podjetja pisarniški stol z imenom Equa. Njegova želja je bila trgu ponuditi udoben stol lepega videza in seveda po sprejemljivi ceni, ki bi bil dostopen ne samo nadrejenim, ampak vsakomur v pisarni.

Podjetje je danes na trgu drugo največje podjetje za notranjo opremo poslovnih prostorov s kupci in poslovnimi lokacijami po vsem svetu. Njihov najpomembnejši cilj je oblikovati odlične delovne prostore. Podjetje si pomaga s pomočjo napredne tehnologije, z designom, proizvodnjo in distribucijo opreme, notranjih proizvodov in drugih povezanih storitev.

Dve najpomembnejši gonilni sili v podjetju sta zavzemanje za človeštvo in enakopravnost v svetu. Njihov moto je: »kar je na transportnem vozilu namenjeno kupcu, je notranja oprema, kar pa je v transportnem vozilu natovorjeno, pa je skupek inovativnosti, designa, operativne dovršenosti, uporabe najnovejše tehnologije in odgovornost do družbe«.

Reševanje problemov s pomočjo razvoja in designa podjetje usmerja k inovativnim rešitvam, k dejanskim potrebam ob delu, zdravljenju, učenju in življenju v delovnem okolju. Njihova neto prodaja je od leta 1923, ko je bila v višini 262.000 USD, zrasla na zavidljivih 25 mio USD v letu 1970. V finančnem letu 2006, pa je bila njihova neto prodaja 1,74 milijard USD.

Ayse Birsell, industrijska oblikovalka pri Herman Miller Inc., je kot možnost nadaljnjega razvoja videla v spremembah pri ljudeh in njihovih delovnih navadah, pri spreminjanju poslovnih strategij podjetij in pri spremembi tehnologije. Vse to ji je pokazalo možnost ponovno preučiti delovno okolje in rešiti (»re-solve«) najbolj kritične točke na delovnih mestih. Rezultat vseh teh raziskav je sistem postavitve delovnih mest pod imenom »**resolve**«.

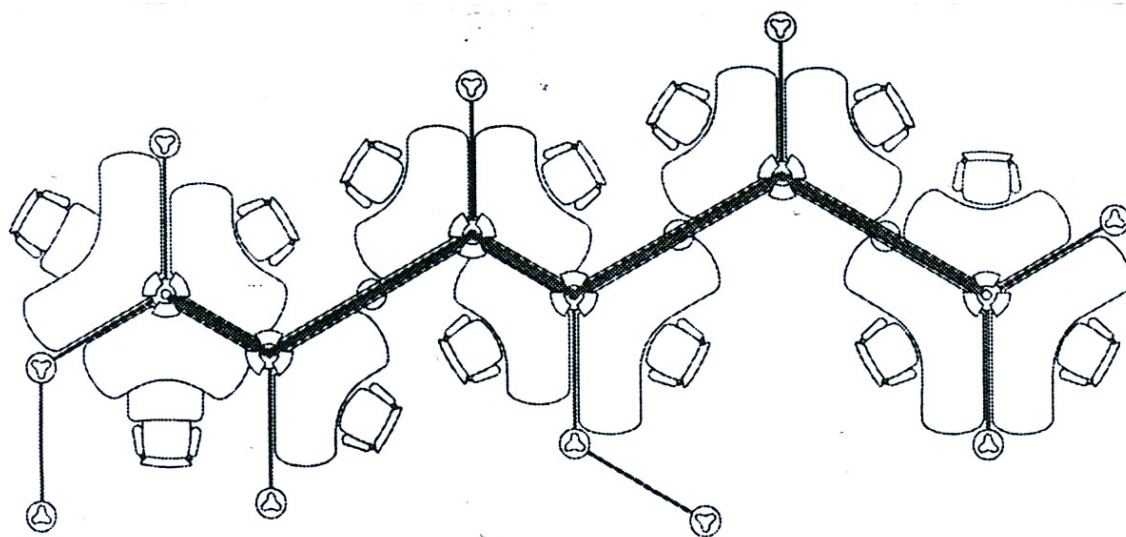
Slika 4: Postavitev delovnih mest s pomočjo sistema »resolve«



Vir: Interno gradivo podjetja Herman Miller Inc., 2006.

Sistem je načrtovan za podjetja, ki si želijo imeti delovna mesta odprtega tipa. Gre za elegantno in preprosto strukturo delovnih mest, ki so povezana pod kotom 120° - organizacija delovnih mest v čebeljem panju. Delovno mesto je človeku prijazno in ekonomično, usmerjeno na posameznika in na njegovo profesionalno, variabilno delo v posameznem podjetju.

Slika 5: Prikaz postavitve miz – sistem »kot 120 stopinj«.



Vir: Interno gradivo podjetja Herman Miller Inc., 2006.

Njegova struktura ustvarja odprto in domače delovno mesto, ki ne povzroča občutka utesnjenosti. Zaposleni se počutijo udobno, sproščeno in povezano. V primerjavi s tradicionalno postavitvijo delovnih mest je sistem bolj inovativen, hkrati pa ponuja možnost, da so zaposleni bolj produktivni. Z različnimi postavitvami dajejo podjetjem različne možnosti, da si sami ustvarijo delovno okolje ki ga želijo oz. kot ga predvideva njihova vizija.

Pri načrtovanju preureditve oz. na novo postavitve poslovnega prostora, je potreben natančen in temeljit premislek. Pri tem naj se čimbolj združijo tako želje podjetja kot tudi želje posameznika. Za uspešno vpeljavo »resolve« sistema je pomembno, da so tako oblikovalci kot tudi načrtovalci pri projektu prisotni od vsega začetka. Pri tem je pomembno, da je delovni prostor odprt in pregleden, svetel, omogočati mora kroženje zraka ... Pri vsem navedenem pa nam mora biti najpomembnejša dobrobit končnega uporabnika delovnega mesta.

S pomočjo »resolve« sistema lahko delovna mesta postavimo v linearni liniji, združeno skupaj, ali pa kot samostojne enote. Sistem namreč pomaga čimbolj izkoristiti poslovni prostor, kar pa nam ni uspelo doseči s pomočjo tradicionalne postavitve delovnih mest. Hkrati nam v primerjavi s tradicionalno postavitvijo ponuja možnost večjih in razkošnejših delovnih mest, možnost večje kreativnosti pri postavitvi in razporeditvi delovnih mest in večjega izkoristka delovnega prostora. Posameznemu podjetju je tako ponujena prilagojena rešitev, za katero lahko rečemo, da je tudi bolj ali manj unikatna.

Ko se podjetje odloča o tem koliko delovnih mest potrebuje in kakšnega tipa bodo, je potrebno upoštevati kakšen način dela je v posameznem podjetju ter tudi stopnjo zaželeno

zasebnosti posameznika. Pri tem je pomembno ali je podjetje usmerjeno v timski način dela ali v individualnega. Če je delovno okolje oprtega tipa, so primernejše manj zaprte delovne postaje, kar pomeni nižje pregradne stene. Za podjetje, kjer posamezniki opravljajo bolj samostojno delo, pa so primerne višje pregradne stene.

4.2.3.3 Vpliv resolve sistema na zniževanje stroškov podjetja

Na podlagi internih virov in raziskav podjetja Herman Miller Inc. ugotavljam, da lahko pri preureditvi poslovnih prostorov oz. selitvi podjetja na novo lokacijo, »resolve« sistem ponuja tri ključne stroškovne prihranke:

- prihranek na prostoru (povečanje števila delovnih mest na isti kvadraturi, brez občutka utesnenosti),
- prihranek zaradi krajših prekinitev dela (moteno delo zaradi prekinitve električne energije in telekomunikacijskih napeljav),
- prihranek pri napeljavi različnih kablov (pri pravilnem načrtovanju »resolve« sistema se porabi manjša dolžina kablov).

1. Zniževanje stroškov za poslovne prostore

Zaradi visokih stroškov nakupa in najema nepremičnin je trenutno trend, da podjetja vse bolj znižujejo kvadrato posameznega delovnega mesta v podjetju. Pred kratkim narejena raziskava podjetja Herman Miller Inc. na rastočih podjetjih, je pokazala, da se je kvadratura posameznega delovnega mesta v zadnjih desetih letih znižala med 25 –50 %. Res je, da je »resolve« sistem precej povezan in zato kompakten, vendar pa kljub velikemu številu delovnih mest še vedno deluje odprto, komfortno in prijazno. Izkušnje in posamezni rezultati raziskav podjetja Herman Miller Inc. so pokazali, da lahko s pomočjo »resolve« sistema povečajo število delovnih mest tudi do 6 % za posamezno kvadrato poslovnih prostorov. Kljub temu pa ta sistem še vedno obdrži karakteristike odprtega tipa.

V projektu, ki ga je podjetje Herman Miller oblikovalo pred kratkim, so na prvotnih 600 delovnih mest, postavljenih po tradicionalnem sistemu, s pomočjo »resolve« sistema postavili 637 delovnih mest. Vendar pa so zaposleni kljub temu trdili, da jim prenovljena postavitve delovnih mest daje občutek bolj odprtega in prijaznejšega delovnega okolja.

Npr. postavitve delovnih mest v pisarni večje kvadrature v tradicionalnem sistemu zasedejo 42,5 m² poslovnega prostora, medtem ko postavitev »resolve« sistema v istem prostoru zasede 38,1 m², hkrati pa še vedno ponuja enako količino delovne površine.

Na spodaj navedenem primeru lahko pokažemo naslednje ugotovitve: Poslovni prostor v velikosti 10.000 m² ima stroške v višini 20 USD/m². S pomočjo »resolve« sistema ustvarimo 6 % povečanje števila delovnih mest, kar nam prinese 12.000 USD letnega prihranka.

Tabela 1: Znesek prihrankov zaradi povečanja števila delovnih mest

10.000 m ²	uporabne površine
x 6 %	izboljšava zaradi uvedbe »resolve« sistema
600	prihranek zaradi povečanja števila delovnih mest, v m ²
x 20 USD	strošek/m ²
12.000 USD	celotni znesek prihrankov zaradi povečanja števila delovnih mest

Vir: Interno gradivo podjetja Herman Miller Inc., 2006.

2. Direktni in indirektni stroški selitve

Raziskava združenja International Facility Management Association je pokazala naslednje rezultate: stopnja preurejanja in selitve za podjetja zajeta v raziskavi je 44 % (Interni viri Herman Miller Inc.). To pomeni, da skoraj polovica zaposlenih v preučevanih podjetjih doživi spremembo delovnega mesta ali celo selitev.

Podjetje Herman Miller Inc. deli stroške preurejanja na direktne in indirektne. **Direktni stroški** selitve predstavljajo tako planiranje, preoblikovanje in preurejanje poslovnih prostorov kot tudi spremembe v napeljavi električnih in telekomunikacijskih napeljav. Stroškovno le-ti predstavljajo med 450 do 1.050 USD/delovno mesto/leto. Medtem pa **indirektni stroški** predstavljajo predvsem zmanjšanje produktivnosti zaradi preseljevanja in preurejanja poslovnih prostorov in posameznih delovnih postaj, čakanje na uporabnost posamezne delovne postaje (priklop na električno energijo in telekomunikacijske povezave). Vse to pa podvoji zgoraj omenjeni znesek.

Po navedbah raziskave lahko »resolve« sistem s svojim designom zmanjša potreben čas pri spremembi delovnih mest oz. njihove reorganizacije. Navedena zmožnost sistema zmanjša indirektno stroške. Rezultat je velik prihranek pri stroških preurejanja oz. selitve delovnih mest.

Primer: Organizacija, ki letno premesti ali preuredi 44 % delovnih mest, da bi s tem povečala storilnost svojih zaposlenih ali pa še bolj izkoristila tržne možnosti, lahko vse te stroške selitve oz. reorganizacije s pomočjo »resolve« sistema zmanjša za 117 USD/delovno mesto v primerjavi s premestitvijo tradicionalnega delovnega mesta.

Tabela 2: Znesek prihrankov zaradi zmanjšanja selitvenega časa

100	delovnih mest
x 44 %	odstotek sprememb delovnih mest
44	število delovnih mest
x 117 USD	izboljšava zaradi uvedbe »resolve sistema«
5.148 USD	celotni znesek prihrankov zaradi zmanjšanja porabe selitvenega časa

Vir: Interno gradivo podjetja Herman Miller Inc., 2006.

Resolve sistem postavitve delovnih mest in tovrstnega oblikovanja delovnega okolja je še zelo mlada ideja. Kljub temu pa ima podjetje Herman Miller Inc. zanimive rezultate raziskav podjetij, ki so se odločila za tovrstno postavitev. Vsi ti rezultati pa so že upoštevani pri zgoraj navedenih zaključkih.

4.2.4 Skrb za fizično delovno okolje v slovenskih podjetjih

Glede na to, da za slovenska podjetja na temo opisano v diplomski nalogi, še ni veliko literature in niti ne prav veliko raziskav, nisem uspela najti veliko podatkov. V nadaljevanju tako povzemam navedbe Zorkove (2005, str. 28).

Avtorica ugotavlja, da sta v podjetju **Krka** ključni merili pri opremljanju prostorov racionalna izkoriščenost prostora in zagotovitev primerne delovnega okolja. V skladu z zakonodajo pa pri tem skrbijo, da so prostori kljub vsemu zračni, primerno osvetljeni in osenčeni, ter da je v njih ustrezna temperatura (tako zimsko ogrevanje kot poletno hlajenje). Pri opremljanju pa seveda veliko pozornost namenjajo ergonomiji. Pri tem izbirajo tako opremo, ki je v primernem razmerju med ceno in kakovostjo, v barvah, ki so prijetne za delo, ter da je oprema preprosta za vzdrževanje.

Avtorica nadalje ugotavlja, da v podjetju **Tom** stremijo k temu, da oprema pisarn čimbolj ustreza namenu; izkoristi možnosti prostora in svetlobe, ki v pravilni razporeditvi omogoča dobro počutje zaposlenih in s tem boljše delovne razmere in posledično čim večjo uspešnost. Zaposlenim poskušajo zagotoviti delovni prostor, ki je funkcionalen, uporaben in v okviru cenovnih možnosti.

Po avtoričinih besedah, se v skupini **Istrabenz** zavedajo, da je zadovoljstvo zaposlenih eden glavnih pogojev za uspešno delo, zato se na vseh področjih trudijo, da jim omogočijo optimalne delovne razmere. Z upoštevanjem navodil strokovnjakov s področja varnosti in zdravja pri delu, zdravnikov specialistov medicine dela, požarne varnosti in strokovnjakov s področja varnostnega svetovanja, zagotavljajo zdravo in nenevarno okolje. Ker se zavedajo

pomena zadovoljnih zaposlenih, ki so v dobri psihofizični kondiciji, so pozorni na vse dejavnike, ki vplivajo na počutje delavcev v podjetju.

Petrol ima kot velika družba veliko različnih delovnih mest. Pri opremljanju prostora v prvi vrsti upoštevajo delovne potrebe določenega delovnega mesta, saj so te, glede na delo, ki ga posameznik opravlja, različne. Seveda pa se hkrati upošteva tako estetski kriterij kot tudi zahteve po varnosti. Pomembno jim je tudi to, da se zaposleni na delovnem mestu počutijo dobro. Vsem navedenim zahtevam pa so prilagojeni tudi materiali, ki jih pri uporabljajo.

Nazadnje pa avtorica navaja še, da tudi v **Merkurju**, tako kot v vseh pomembnih podjetjih, veliko pozornosti posvečajo delovnemu okolju zaposlenih. Zaposleni v Merkurju se namreč pri svojem delu srečujejo s štirimi različnimi delovnimi okolji – trgovski center, skladišče, pisarna in avto. Vsako okolje ima seveda svoje zakonitosti in svoje specifične rešitve. Ker je sodobna družba, družba odprtih komunikacij, temu sledi tudi urejanje delovnega okolja v Merkurju. V trgovinah se namreč visoke police umikajo nizkim, le-te namreč ne omejujejo pogleda, vrata pisarn so vse večkrat odprta, v skupnih prostorih pa je ovir za nemoteno in hitro komunikacijo še manj. Timsko delo je namreč eden od pglavitnih pogojev za uspeh velikega podjetja in današnja oprema lahko prispeva k zagotavljanju dobrega dela.

SKLEP

Tema diplomskega dela posega na področje delovnega okolja, s poudarkom predvsem na fizični postavitvi delovnega okolja. Podjetja se namreč v sodobnem konkurenčnem okolju soočajo s problemom prilagajanja na vedno bolj številne spremembe. Sprememba delovnega okolja, predvsem fizičnega, je eden izmed pomembnih dejavnikov prilagajanja. Delovno okolje ima namreč zelo velik vpliv na naše počutje, zdravje in nenazadnje tudi na našo učinkovitost pri delu.

Vse te spremembe in delovne zahteve naj čimbolj pripomorejo k temu, da se podjetja vedno bolj zavedajo pomembnosti vpliva okolja, ter tako namenijo veliko pozornost videzu svojih poslovnih prostorov in zgradb, ter pri načrtovanju in opremljanju le-teh to tudi upoštevajo. Poleg tega, da na zadovoljstvo zaposlenih v podjetju vplivajo tako klima kot kultura v podjetju, ima zelo pomembno vlogo tudi fizična postavitve delovnih mest.

Vedno več pa je tudi podjetij, ki opremljanje delovnega okolja prepuščajo arhitektom in oblikovalcem. S tem pa se je nekdanja vloga dekoraterja in oblikovalca spremenila v pomembno strateško orodje. Sodobni trendi pri oblikovanju delovnega okolja so namreč vedno manjši delovni prostori, ker je vedno manj individualnega in vedno več timskega dela.

Podjetja naj svojim zaposlenim poskušajo zagotoviti čim boljše delovne razmere, ki so v skladu z zakonodajo, pri tem naj upoštevajo tudi zahteve s področja varnosti in zdravja pri delu. Preden se podjetje odloči premikati pohištvo in rušiti ali celo na novo postavljati zidove, naj pred tem oceni svojo korporativno filozofijo in jo po potrebi spremeni glede na potrebe podjetja. Največje napake, ki nastajajo pri designu se največkrat kažejo v pomanjkanju zasebnosti posameznikov, izbiri preveč trendovskega videza notranje opreme, pisarne imajo premalo ali celo preveč sodobne tehnologije.

Za konec naj poudarim, da je zelo pomembno, da pri urejanju in preurejanju delovnega mesta v skladu s splošnimi standardi, v določenih delih upoštevamo tudi želje posameznika, ki na določenem delovnem mestu opravlja svoje delo. S tem damo zaposlenim možnost soodločanja in tako povečamo njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu. Podjetje si mora namreč prizadevati za čim večje zadovoljstvo zaposlenih in njihovo pozitivno videnje podjetja, kar posledično predstavlja dolgoročni pogoj za učinkovito delo ter večjo produktivnost oziroma boljše poslovne rezultate.

LITERATURA IN VIRI

1. Belak, J. (2002). *Politika podjetja in strateški management*. Maribor: Založba MER-MER.
2. Česen, M. (1998). *Kakovost delovnega življenja na primeru Iskra Zaščite d.o.o.*, (diplomska naloga). Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
3. De Chernatony, L. (2002). *Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja: strateško oblikovanje in vzdrževanje blagovnih znamk*. Ljubljana: GV Založba.
4. Dekleva, M. (april 2003). Urejeno delovno okolje. *Glas gospodarstva*, str. 68.
5. Figar T. (2006). O sedenju in stoli. *GO – PISARNE*, 8 (3), 42-44.
6. Florjančič, J. & Vukovič G. (1999). *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija.
7. George, J. M. & Jones, G. R. (1996). *Organizational behaviour: understanding and managing*. Reading: Addison–Wesley Publishing Company.
8. Gruban, B. (2003). HRM: »človeški viri« ali ljudje z novimi vrednotami? : (nova) organizacijska kultura in vrednote. V *HRM – Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 1 (1), 8-13.
9. Hočevār, M., Jaklič, M. & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV Založba.
10. Hrovatin, J. (2006). Pisalna miza in tipkovnica. *GO – PISARNE*, 8 (3), 47-48.
11. Hrovatin, J. (2006). Priporočila za oblikovanje moderne pisarne. *GO – PISARNE*, 8 (3), 20-23.
12. Interno gradivo podjetja Herman Miller Inc., 2006.
13. Ivanko, Š. (2002). *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
14. Jereb, E. (2006). Načrtovanje pisarniških prostorov. *GO – PISARNE*, 8 (3), 10-15.
15. Jurman, B. (1981). *Človek in delo: psihologija dela za vodstveni in vodilni kader v delovnih organizacijah*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
16. Kaj je ergonomija? Najdeno 02. marca 2007 na spletnem naslovu: http://www.pfmb.uni-mb.si/didgradiva/nastopi/didrac2/00/1/kaj_je_ergonomija.htm
17. Kavčič, B. (1994). Organizacijska kultura in sorodni pojmi. V Možina, S. (ur.), *Management*. Radovljica: Didakta.
18. Kaya, E. (1995, 20.-25.avgust). Job Satisfaction of the Librarians in the Developing Countries – *61st IFLA General Conference*. Najdeno 05. januarja 2007 na spletnem naslovu <http://www.ifla.org/IV/ifla61/61-kaye.htm>
19. Konrad, E. (1987). Vodenje in motivacija za delo: pomen organizacijske kulture in organizacijske klime. V Gregorač J. (ur.), *XV. posvetovanje psihologov Slovenije* (str. 99-110). Ljubljana: Društvo psihologov SR Slovenije.
20. Kunšek, I. (2003). Organizacijska klima: Samo plače ... *Glas gospodarstva*, 17-21.

21. Leskovar Špacapan, G. (2003). Vodenje ljudi in ravnanje z njimi za spodbujanje njihove kreativnosti in inovativnosti – primer slovenskih organizacij. *Naše gospodarstvo*, 49 (1-2), 53-68.
22. Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
24. Lipičnik, B. (2002). Ravnanje z ljudmi pri delu. V Možina, S. (ur.), *Management – nova znanja za uspeh* (str. 444-471). Radovljica: Didakta.
25. Maurič, E. (2003). *Ekonomika podjetja za pravnike*. Maribor: Pravna fakulteta.
26. Mesner-Andolšek, D. (1995). *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
27. Moorhead, G. & Griffin R. W. (2001). *Organizational behaviour – Managing people and organizations*. Boston, New York: Houghton Mifflin.
28. Možina, S. (1991). *Sociopsihologija v podjetju*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Možina, S. (2001). Komuniciranje z zaposlenimi v organizaciji. *Industrijska demokracija*, 1 (5), 3-6.
30. Musek Lešnik, K. (2003). *Od poslanstva do vizije zavoda in neprofitne organizacije: kako razjasniti vrednote, opredeliti poslanstvo in ustvariti vizijo zavoda ali neprofitne organizacije za nove čase*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.
31. Ovsenik, M. & Ambrož, M. (2000). *Ustvarjalno vodenje poslovnih procesov*. Portorož: Turistica, Visoka šola za turizem.
32. Ramšak, J. (2004). *Kakovost delovnega življenja v podjetju tujega lastnika* (diplomska naloga). Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
33. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
34. Stanković, T. (2003, 22. april). Varnost na delovnem mestu mora biti naša prioriteta. Najdeno 28. aprila 2006 na spletnem naslovu http://www.delo.si/index.php?sv_path=43,49&id=3c8cb9ca5aa3a8ab5a67a2b85db0e27104
35. Stanković, T. (2004, 06. januar). Delodajalcem se o ureditvi prostora niti ne sanja. *Delo*, str. 15.
36. Spletne strani [podjetja Herman Miller Inc.]. Najdeno 18. novembra 2007 na spletnem naslovu <http://www.hermanmiller.com/>
37. Šarotar-Žižek, S. (2000). Nevidni kapital v podjetju in poslovna odločnost. *Zbornik referatov* (str. 60-69). Limbuš: Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovske razvoj.
38. Tavčar, M. (2002a). Kultura dežel in organizacij. V: *Management – nova znanja za uspeh* (str. 176 – 205). Radovljica: Didakta.
39. Tavčar, M. (2002b). Management sodelavcev in obvladovanje organizacije. V Radonjič, D. (ur.), *Management človeških virov kot dejavnik strateškega managementa / 4. MBA posvetovanje*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
40. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
41. Tušak, M. (2003). *Strategije motiviranja v športu*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
42. Uhan, S. (1989). *Vrednotenje dela*. Kranj: Moderna Organizacija.

43. Urbanija, A. (2006a, 12. september). Kaj lahko sami storimo za svojo hrbtenico in oči? *Delo*, str. 19.
44. Urbanija, A. (2006b, 12. september). Ravnovesje med komuniciranjem in možnostjo zbranega dela. *Delo*, str. 19.
45. Vrčon Tratar, N. & Snoj, B. (2002). Pomen organizacijske kulture za uspešnost storitvenih organizacij. *Akademija MM: Slovenska znanstvena revija*, 5 (9), 45-56.
46. Zorko, A. (2005). Okolje, ki spodbuja kreativnost in učinkovitost. *Delo in dom*, 13(37), 24-28.
47. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v strateških podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.