

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**ANALIZA PERCEPCIJE RAVNANJA Z LJUDMI PRI DELU V OBČINI
KANAL OB SOČI**

Ljubljana, december 2016

URŠKA KODELJA

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Urška Kodelja, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza percepcije ravnanja z ljudmi pri delu v Občini Kanal ob Soči, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem ddr. Igor Ivašković.

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

KAZALO

UVOD	1
1 ORGANIZACIJA.....	1
1.1 Organizacijska klima	2
1.2 Organiziranost.....	3
1.3 Notranja komunikacija.....	4
1.4 Notranji odnosi	4
1.5 Vodenje	5
1.6 Napredovanje	6
1.7 Nagrajevanje	7
2 EMPIRIČNA PREVERBA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V OBČINI KANAL OB SOČI.....	8
2.1 Metodološki okvir.....	8
2.2 Demografski podatki.....	9
3 PREDSTAVITEV REZULTATOV	11
3.1 Organiziranost.....	11
3.2 Nagrajevanje	12
3.3 Napredovanje	13
3.4 Vodenje	14
3.5 Notranji odnosi	16
4 PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE.....	17
SKLEP	19
LITERATURA IN VIRI	21
PRILOGA	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Rezultati zaposlenih o organiziranosti v Občini Kanal ob Soči v letu 2016.....	11
Tabela 2: Rezultati zaposlenih o nagrajevanju v Občini Kanal ob Soči v letu 2016.....	12
Tabela 3: Rezultati zaposlenih o napredovanju v Občini Kanal ob Soči v letu 2016.....	13
Tabela 4: Rezultati zaposlenih o vodenju v Občini Kanal ob Soči v letu 2016.....	15
Tabela 5: Rezultati zaposlenih o notranjih odnosih v Občini Kanal ob Soči v letu 2016	16

KAZALO SLIK

Slika 1: Grafični prikaz starostne strukture zaposlenih v Občini Kanal ob Soči v letu 2016....	9
Slika 2: Grafični prikaz izobrazbene strukture zaposlenih v Občini Kanal ob Soči v letu 2016	10
Slika 3: Grafični prikaz delovnega staža zaposlenih v Občini Kanal ob Soči v letu 2016.....	10

UVOD

Vstopili smo v čas visoke tehnologije in hitrega načina življenja. Vsak dan znova spoznavamo nove stvari ter nadgrajujemo naše znanje, da lahko sledimo trendom sodobnega življenja. Pri tem pa je zelo pomemben človeški kapital, saj je nenadomestljiv. Podjetja in organizacije, ki želijo uspeti oziroma ohraniti obstoj na trgu, se morajo najprej osredotočiti na organizacijo od znotraj, torej svoje zaposlene in njihovo zadovoljstvo v organizaciji. To lahko dosežejo z dobro motivacijo in vzpostavitev ustrezne komunikacijske mreže (od zgoraj navzdol in tudi od spodaj navzgor).

Zadovoljstvo zaposlenih lahko vodstvo organizacije doseže s poznavanjem osebnosti posameznega zaposlenega, njegovih navad in tudi želja ter jih s pomočjo tega ustrezno motivira. Zelo pomembno je, da podjetje oziroma organizacija podpira dejavnike zadovoljstva in motivacijske dejavnike, ki se zaposlenim zdijo najpomembnejši. Če želi organizacija dejavnike zadovoljstva upoštevati, jih mora najprej spoznati s pomočjo določenih raziskav.

V zaključni strokovni nalogi bom opravila raziskavo o zadovoljstvu zaposlenih v upravi Občine Kanal ob Soči. Osredotočila se bom na določene dimenzije organizacijske klime. In sicer na organiziranost, notranjo komunikacijo in odnose, vodenje, razvoj kariere in nagrajevanje.

Namen te naloge je povečati zadovoljstvo zaposlenih, saj je to izhodišče za boljše poslovanje. Z dobro organizacijsko klimo pripomoremo k boljšim rezultatom zaradi kakovostnejšega opravljanja dela ter dobrih odnosov med zaposlenimi. Glavni cilj naloge je raziskati, s čim so v organizacija zadovoljni, kaj je potrebno nadgraditi, ter poiskati glavne motivatorje. S pridobljenimi rezultati ankete želimo analizirati zadovoljstvo zaposlenih, ter dodati predloge za izboljšanje le tega. Za doseganje glavnega cilja in uresničevanja namena sem najprej preučila literaturo o dejavnikih, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Praktičnega dela pa sem se lotila tako, da sem sestavila anketni vprašalnik, ki sem ga posredovala na upravo Občine Kanal ob Soči. Anketa je bila izvedena na vzorcu 30 zaposlenih. Na podlagi pridobljenih rezultatov sem analizirala njihovo zadovoljstvo.

1 ORGANIZACIJA

Organizacija pomeni več stvari, zato moramo razlikovati vsaj tri različne pomene (Lipičnik, 1996, str. 33):

- ureditev;
- organizacija podjetja;
- organizacijska enota.

Za organizacijo avtorji nimajo podane enotne definicije, kaj to je. Pogosto jo navajajo kot podjetje, kjer so ljudje združeni in stremijo k doseganju skupnega cilja. Dobra organizacija mora biti dinamična in sposobna se odzivati na spremembe v okolju. Spopadati se mora z različnimi dejavniki, usklajevati interese podjetja z interesi okolja na racionalen način, oskrbovati z vsemi produkcijskimi viri, ter sposobna mora biti izkoristiti različne tehnologije podjetja.

Organizacija podjetja je opredeljena kot sestav razmerij med ljudmi, ki zagotavljajo obstoj, družbeno ekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje ciljev podjetja (Lipovec, 1997, str. 34-35).

Organizacije se med seboj razlikujejo po strukturi, ter po stališču in vedenju ki ga ustvarijo pri ljudeh. Posameznikova osebnost in delovne razmere ustvarijo klimo, ki je pomembna za organizacijo.

1.1 Organizacijska klima

Organizacijsko klimo lahko definiramo kot niz merljivih lastnosti delovnega okolja, zaznanih neposredno ali posredno s strani tistih ljudi, ki živijo in delajo v tem okolju, in vplivajo na motivacijo in vedenje zaposlenih. Iz mnogih definicij, ki na tem področju obstajajo, lahko povzamemo naslednje lastnosti organizacijske klime (Biro Praxis, 2012):

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

Organizacijska klima lahko prežema celotno organizacijo ali pa se nanaša bolj na okolje znotraj oddelka, sektorja, obrata. Klima je sicer neoprijemljiva, a kljub temu prisotna v delovnem okolju in vpliva na vse, kar se v organizaciji dogaja. Je dinamičen sistem, zato nanjo vpliva skoraj vse, kar se pojavlja znotraj organizacije. Med pomembne vplive lahko uvrstimo: najvišje vodstvo podjetja, zgodovino in tradicijo podjetja, tehnologijo, vrste storitev, stranke, pričakovanja v podjetju, informacijski sistem, delovne postopke, uporabo vzpodbud, organizacijo dela ter cilje in vrednote, ki se v podjetju poudarjajo (Biro Praxis, 2012).

Klimo lahko opredelimo kot ozračje v organizaciji, ta je posledica znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti kakor tudi iz širšega in ožjega okolja. Zajema značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se združbe ljudi med seboj razlikujejo (Lipičnik, 1998, str. 74).

Pri raziskavi organizacijske klime nas ne zanimajo vse podrobnosti posameznikovega doživljanja, zato se omejimo le na posamezne okoliščine, ki predstavljajo posamezne dele klime in jih imenujemo dimenzije klime. To so tisti dejavniki, ki določeno organizacijsko klimo oblikujejo. Klime 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 podjetju svoja stališča ali ne, lahko pa poskušamo ugotoviti, kakšna so ta stališča (Lipičnik, 1998, str. 75).

Dimenzije organizacijske klime, ki sem jih preučevala tudi v nalogi so naslednje:

- organiziranost;
- notranja komunikacija;
- notranji odnosi;
- vodenje;
- razvoj kariere, napredovanje;
- nagrajevanje.

1.2 Organiziranost

Za doseg določenih ciljev je potrebno organiziranje, ta povezuje in usklajuje proizvodno-storitvene tvorce. Med tvorci vzpostavljamo določene povezave in odnose, uporabljamo organizacijske postopke in določena organizacijska sredstva (Ivanko, 1999, str. 106-108).

Vsaka organizacija ima svojo hierarhijo, najvišje vodstvo ima največjo odgovornost in tudi posreduje naloge in zadolžitve zaposlenim na nižjih položajih, ki so odgovorni samo za opravljanje dela, ki ga zahteva njihovo delovno mesto. Do najuspešnejšega načina poslovanja pridemo s pomočjo dobre organiziranosti. Medtem ko neorganiziranost in posledično neusklajenost, nekomuniciranje ključnih informacij in težje preprečevanje problemov, pripelje do slabih rezultatov in resnih težav.

Organiziranje dela pomeni stalno in sistematično proučevanje poteka dela, nalog in problemov ter iskanje primernih poti, načinov in metod dela za doseganje ciljev in rezultatov v okviru lastnega dela ali dela v skupini oziroma v celotni organizaciji. Pomembno je tudi, da so zadolžitve jasno opredeljene, da se natančno ve, kaj se od zaposlenih pričakuje, ter da so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh ravneh (Možina, 1994, str. 65).

1.3 Notranja komunikacija

Komuniciranje je proces, pri katerem se informacije, znanje, izkušnje prenašajo od ene do druge osebe (Možina, Tavčar, & Kneževič, 1995, str. 19). Bistvo komuniciranja je oddajanje in sprejemanje sporočil, ki jih udeleženci razumejo. Glavni namen komunikacije z zaposlenimi je, da jih vodi, usmerja in spodbuja k uspešnemu opravljanju svojega dela in s tem prispeva k uresničitvi organizacijskih ciljev. Lahko rečemo, da so komunikacije sestavni del vodenja, cilj komunikacije pa je graditi medsebojne odnose.

Podjetje želi zaposlenega motivirati, vzgajati in navduševati, spodbujati k večji produktivnosti, poslovnosti, kvaliteti (Černetič, 1999, str. 23). Za dobro klimo v organizaciji je odgovorna dobra in odkrita komunikacija med zaposlenimi, poleg tega pa omogoča izražanje osnovnih vrednot. Prava komunikacija ima največji pomen takrat, ko pride do medsebojnega zaupanja med ljudmi in občutka varnosti. Zato je bistvenega pomena, da se v organizaciji vzdržuje dobro vzdušje. Pomembna je točnost komuniciranja od spodaj navzgor. Zaposleni, ki dobijo dobre informacije in so dobro obveščeni, lažje in kvalitetnejše opravljajo svoje naloge, zato je potrebno vzpostaviti učinkovit sistem povratnih informacij. Vedeti moramo, da je velikega pomena podajanje povratnih informacij, saj tako lahko vemo, kako je bilo sporočilo prejeto in razumljeno. V organizacijah, ki nimajo razvitega takšnega sistema, je reševanje napak težje (Lipičnik, 1999, str. 179).

Z organizacijsko strukturo je pogojena oblika komunikacije. Poznamo formalno in neformalno komunikacijo. Formalna komunikacija je proces, kjer informacije potekajo preko uradno oblikovanih kanalov. Zanj je hierarhija pomembna, saj vpliva na njena pravila in proces, ter dosego ciljev v organizaciji. Neformalna komunikacija ni predpisana s formalno strukturo, se pa pojavi v vsaki organizaciji. Vzrok za nastanek te komunikacije je potreba zaposlenih po informacijah. Zelo pomembno je, da se zaposleni medsebojno družijo in ohranjajo dobre stike, kar spodbuja neformalno komuniciranje.

1.4 Notranji odnosi

Dobri medsebojni odnosi so pomemben motivator za uspešno in dobro klimo v podjetju. Zaposleni oblikujejo odnose medtem ko opravljajo zadane naloge. S skupnimi naporami in medsebojno pomočjo strnjajo k reševanju ciljev, za katere so vsi enako zainteresirani. Tako pa nastane sodelovanje, to temelji na zaupanju, odkritosti in zavzetosti. Obstaja pa tudi velika možnost nastanka tekmovalnega odnosa med zaposlenimi, kar pa privede do nezaupanja.

Za vsakega zaposlenega je ključnega pomena, da se na delovnem mestu počuti dobro in sprejeto. Vzdrževanje dobrih medsebojnih odnosov in krepitev zaupanja pripelje do boljšega rezultata v sami organizaciji. Poudariti je potrebno, da je pomemben tudi odnos med zaposlenimi in vodstvom. Delavec pričakuje in si želi v delovnem okolju imeti dobre

medsebojne odnose, jasno opredeljeno hierarhijo in prijazno komunikacijo, za kar se je pripravljen prilagajati. Delodajalec si želi delavca, ki je lojalen, prilagodljiv, predan svojemu delu. V interesu delodajalca in delavca pa je razvoj delovnega okolja brez nepotrebnega stresa in preobremenjenosti. Za prijazno delovno okolje se je potrebno potruditi in ga vzdrževati, kajti ni postavljeno enkrat za vselej.

Dobro klimo ustvari sodelovanje med zaposlenimi in vodstvom, kjer je delo zaposlenih cenjeno, kjer si medsebojno zaupajo, ter odločno rešujejo konflikte (Florjančič & Vukovič, 1998, str. 147). Ključ do kakovostnih notranjih odnosov je odprta, odkrita in spoštljiva komunikacija med delodajalcem in zaposlenim. Kjer se delodajalec bolj pogosto in odkrito pogovarja z zaposlenim, se zaposleni počuti bolj sprejet in lahko gradi na osebni rasti in razvoju. To pa vodi do boljših poslovnih rezultatov (Pavlin, 2012).

Negativni odnosi privedejo do nezadovoljstva, sporov, izostanka z dela, nižje produktivnosti, in podobnega. Tudi to je prisotno v vsaki organizaciji, kajti ljudje smo si različni. S pravim pristopom lahko rešimo konflikte na čim boljši način in prispevamo k dobremu poslovanju organizacije.

Medsebojni notranji odnosi so koristni, če se zaposleni zavedajo njihovih temeljnih značilnosti (Možina, 2002, str. 596-598):

- priznavanje različnosti (gre za sprejemanje različnih mnenj ljudi);
- vzajemni odnosi (obojestranska pomoč, učenje, prilagajanje,...);
- omogočanje osebnega izražanja (individualnost, možnost izražanja mnenja);
- dajanje in sprejemanje povratnih informacij;
- priznavanje nasprotji;
- preprečevanje dvopomenske situacije;
- brez vsiljevanja;
- brez nehotene zlorabe drugega.

1.5 Vodenje

Vodenje ima kar nekaj definicij, ki so si različne a hkrati podobne. Podala bom nekaj primerov definicij različnih avtorjev:

- vodenje lahko opredelimo kot umetnost upravljanja in usmerjanja ljudi, da skupno dosežejo željene cilje (Černetič, 1997, str. 31);
- vodenje je sposobnost vplivanja na vedenje in delovanje zaposlenih, ter usmerjanje njihovega delovanja za doseg ciljev podjetja (Dimovski, Penger, Škerlavaj, & Žnidaršič, 2005, str. 44);

- Vrčko in Erjavšek (1998, str. 22) pravita, da je vodenje vplivanje na vedenje posameznika ali skupine ljudi. Zaradi vplivanja na vedenje je potrebno kontroliranje, reagiranje, predvidevanje in priprava pogojev ter ukrepov v različnih situacijah;
- pri vodenju se je potrebno osredotočiti na ljudi, jih motivirati, usmerjati, poskrbeti za čim boljše opravljanje nalog s čim večjim osebnim zadovoljstvom. Z vodenjem usmerjamo vedenje posameznikov k doseganju delovnih ciljev. Posameznike je potrebno inštruirati, jim svetovati, informirati in ocenjevati (Možina, 1994, str. 4).

Tako lahko iz vseh definicij rečemo, da z vodenjem vplivamo na vedenje zaposlenih, njihovo delovanje in s tem skupno dosežemo zastavljene cilje podjetja. Ključno vlogo pa ima vodja, ki zaposlene usmerja in motivira.

Od načina vodenja je odvisen obstoj podjetja. Vodja ima vlogo zagotavljati vsa potrebna sredstva za nemoteno delo (stroji, oprema, znanje, informacije), načrtovati delo (delitev nalog, usposabljanje in razvoj delavcev), voditi (usmerjati, informirati, komunicirati, reševati konflikte, svetovati), spremljati uspešnost (ugotavljanje uspešnosti, o tem informirati zaposlene, popravljati napake), nagraditi svoje zaposlene. Veliko truda namenijo pridobivanju zaposlenih, ki bodo strmeli k njihovi viziji. Predstaviti in oblikovati morajo takšno strategijo podjetja, s katero jih bodo navdušili. Prav tako morajo motivirati zaposlene, ki strmijo k uresničevanju te vizije (Sriča, 2001, str. 152-153). Usmerjeni so v ljudi, saj skušajo pomagati pri reševanju težav ter spodbujajo napredovanja in strmijo k dosežkom. Oblikovati morajo delovne skupine, jih spremljati in reševati napetosti med njimi (Svetlik, 2002, str. 182). Velik pomen ima zaupanje do zaposlenih. Dovoliti je potrebno, da zaposleni izkoristijo svoje sposobnosti. Naloga vodje je voditi, ter dati podrejenim dovolj svobode za opravljanje nalog, tako lahko razvijajo svoje sposobnosti in osebnost, ter so pripravljeni prevzeti nove odgovornosti.

Uspešen vodja je tisti, ki ima naslednje osebnostne lastnosti: je inteligen, dominanten, samozavesten in iznajdljiv, odprt, fleksibilen, iniciativen, pošten, daljnoviden, iskren, ambiciozen, pripravljen pomagati, sposoben voditi samega sebe (Sriča, 2001, str. 156-157). Vodja usmerja aktivnosti in z zgledom kaže pot zaposlenim. S tem jih motivira in nudi pomoč (Grubiša, 2001, str. 155). Zavedati se morajo, da je na trgu veliko konkurence in se je za preboj na vrh potrebno potruditi, saj je vedno težje osvajati poslovno okolje. Znati se morajo prilagoditi, spremljati aktualne spremembe na trgu, ter se zavedati, da so zaposleni največje bogastvo podjetja (Bizjak, Petrin, Hudovernik, & Papež, 1996, str. 107).

1.6 Napredovanje

Kariera je lastnost poklica, pomeni posameznikovo napredovanje, je status ki zahteva visoko stopnjo izobrazbe, označuje pretirano posvečanje delu. Možnost napredovanja pomeni motivacijo za izobraževanje, dobro opravljanje nalog, povečuje zadovoljstvo in odgovornost,

omogoča višjo plačo, boljši socialni položaj in zagotavlja manjšo nevarnost za izgubo službe. Tako naj bi tudi najboljši zasedali najboljša delovna mesta.

Javna uprava pozna dva načina napredovanja. Vertikalno napredovanje pomeni napredovanje v višji naziv. Možno je le, če je prosto zahtevnejše mesto. Vendar je višjih in zahtevnejših mest vedno manj, tako da vertikalno lahko napreduje le določeno število zaposlenih. Zaradi teh omejitev se je začelo horizontalno napredovanje. Horizontalno napredovanje pomeni napredovanje v višji plačilni razred z istim nazivom delovnega mesta. Pogoji za to napredovanje so delovna uspešnost, samostojnost in ustvarjalnost pri delu, dodatno pridobljeno znanje (Bohinc, 2005, str. 133).

Za podjetje pomeni napredovanje večjo delovno gibljivost, lažje prerazporejanje delavcev, učinkovitejše organiziranje dela, doseganje boljše kakovosti izdelkov in storitev, manjše stroške poslovanja. Po drugi strani pa napredovanje pomeni višje stroške zaradi izobraževanja delavcev, višjih plač. Uhan (2000, str. 231) trdi, da posameznik lahko napreduje z utemeljenimi in dokazanimi razlogi, ne pa po naključju.

1.7 Nagrajevanje

Armstrongov sistem nagrajevanja pravi: »Sistem nagrajevanja 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« (Lipičnik, 2002, str. 487, Armstrong, 1994, str. 4).

Vse kar dobi zaposleni zraven plače in je povezano z uspešnostjo je nagrada (Možina, 2002, str. 411). Vsaka organizacija mora imeti merila za nagrajevanje, ki so jasna, objektivna in nedvoumna, temeljiti morajo na uspešnosti. Z nagrajevanjem se zaposlene spodbuja in motivira k dobremu opravljanju dela. Zanimanja glede plač in nagrajevanja so med organizacijo in zaposlenimi tesno povezana. Potrebno je obojestransko sodelovanje, kjer organizacija ne sme razmišljati samo o lastnih ciljih. Z ustvarjanjem medsebojnih koristi in dobrih odnosov se poveča dolgoročna uspešnost (Zupan, 2001, str. 269).

Nagrade so lahko notranje in zunanje. K notranjim nagradam uvrščamo raznolikost dela, večja odgovornost in samostojnost, povratni tok informacij, priložnost za učenje in razvoj, udeležba pri določanju ciljev in dojemanju zaposlenih kot pomembnega člana skupine (Treven, 1998, str. 145-146). Zunanje nagrade pa je lažje prepoznati, saj so vidne. Sem uvrščamo plače, medalje, večerje, dopusti, nakit, darilni boni, oblačila, denarne nagrade (Treven, 1998, str. 146).

Nagrajevanje je lahko denarno ali nedensarno, kjer se nagrajuje znanje, veščine, inovativnost, kompetence zaposlenih. Vedno več je nedensarnega nagrajevanja, kjer je poudarek na motiviranju, podpiranju in spodbujanju zaposlenih (Mihalič, 2007, str. 216-217).

Med nagrade uvrščamo tudi druge ugodnosti in bonitete zaposlenih: dodatno zdravstveno in nezgodno zavarovanje, službeno vozilo, življenjska zavarovanja, zdravniške preglede, organizirano prehrano, počitniške kapacitete (Zupan, 2001, str. 22), športne programe, programi za zdravje, varstvo otrok, izobraževanje (Lipičnik, 1998, str. 252), popusti s strani podjetja. Podeljuje se nagrade in priznanja za vzorne delavce, najuspešnejšo vodjo, inovatorja leta, najboljši tim (Zupan, 2001, str. 218). Učinkovite so tudi ustno izrečene pohvale za dobro opravljeno delo, saj tako vodja nagradi zaposlene takoj po dosežku (Zupan, 2001, str. 208). Kadar je zaposleni za svoje delo pohvaljen in nagrajen, dobi več volje in veselja do opravljanja le tega. Medtem ko v primeru da delavec pohvale ne dobi, pade vsa volja in motivacija po opravljanju dela (Mihalič, 2007, str. 218). Delovni proces mora biti organiziran tako, da spodbuja motivacijo zaposlenih k doseganju dobrih rezultatov (Lipičnik, 1998, str. 202).

Da bi zadovoljili vse potrebe zaposlenih je potrebno oblikovati sistem nagrajevanja, kar pa ni enostavno. Pri oblikovanju sistema je potrebno sodelovanje vseh strokovnjakov iz različnih oddelkov podjetja (Zupan, 2001, str. 132-133). V podjetjih se nagrajuje tiste dosežke, ki so pripomogli k uspešnemu poslovanju. Do izraza pridejo, ko si je zaposleni tega želel in je to za njega osebno darilo (Zupan, 2001, str. 212).

V podjetjih, kjer je poslovanje slabše in si nagrad ne morejo privoščiti, so zaposleni zadovoljni samo s tem, da prejmejo plačo. To pomeni, da je na prvem mestu pošten pristop do zaposlenih. Priznati pa je potrebno, da so zaposleni brez nagrad manj motivirani za delo.

2 EMPIRIČNA PREVERBA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V OBČINI KANAL OB SOČI

2.1 Metodološki okvir

Cilj naloge je raziskati zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Z anketnim vprašalnikom želim izvedeti, kako so zaposleni v upravi Občine Kanal ob Soči trenutno zadovoljni, kako so prišli do tega zadovoljstva oziroma nezadovoljstva, ter kateri dejavniki bi lahko trenutno stanje še izboljšali. Kategorije, v katerih raziskujem zadovoljstvo zaposlenih, so delovni pogoji, medsebojni odnosi, nagrajevanje, napredovanje in vodenje.

Anketo sem razdelila zaposlenim v upravi in režiji na Občini Kanal ob Soči. Za izvedbo raziskave na tej občini sem se odločila, ker sem tu opravljala študentsko delo in nekoliko spoznala delovanje celotne organizacije in funkcije posameznih zaposlenih, ter pri tem ugotovila nizko stopnjo zadovoljstva zaposlenih. Raziskavo sem opravila med zaposlenimi v režijskem obratu ter upravi, nisem pa vključila vodij, saj bi bili rezultati nekoliko drugačni. Zaposlenim sem obrazložila, da je anketa popolnoma anonimna, ter da bodo podatki uporabljeni izključno za pisanje zaključne naloge.

Anketa o zadovoljstvu zaposlenih je bila razdeljena med 30 zaposlenih na Občini Kanal ob Soči. Na anketo je odgovorilo 15 zaposlenih, to pomeni, da je bila odzivnost 50-odstotna. Ker je bila anketa anonimna, sem jo osebno vročila vsakemu zaposlenemu. Izpolnjene ankete pa so zaposleni zbrali in mi jih vrnilo vse skupaj.

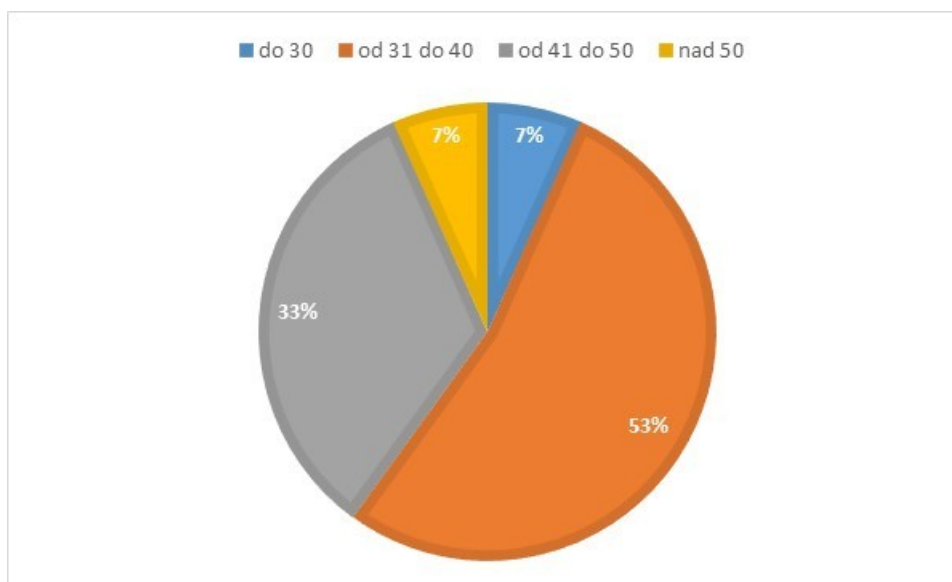
2.2 Demografski podatki

V tem delu naloge bom predstavila rezultate ankete. Predstavljeni bodo najprej demografski podatki zaposlenih, sledi obrazložitev rezultatov posameznih kategorij, to so vprašanja o organiziranosti, nagrajevanju, napredovanju, vodenju in medsebojnih odnosih. Prva štiri vprašanja so zajemala osebne podatke zaposlenih, tukaj mislim na spol, starost, stopnja izobrazbe in delovna doba.

Na podlagi rezultatov lahko razberem, da je delež ženske populacije v upravi Občine Kanal ob Soči višji kot delež moške populacije. Na anketo je odgovorilo deset žensk in pet moških, skupaj 15 anketirancev.

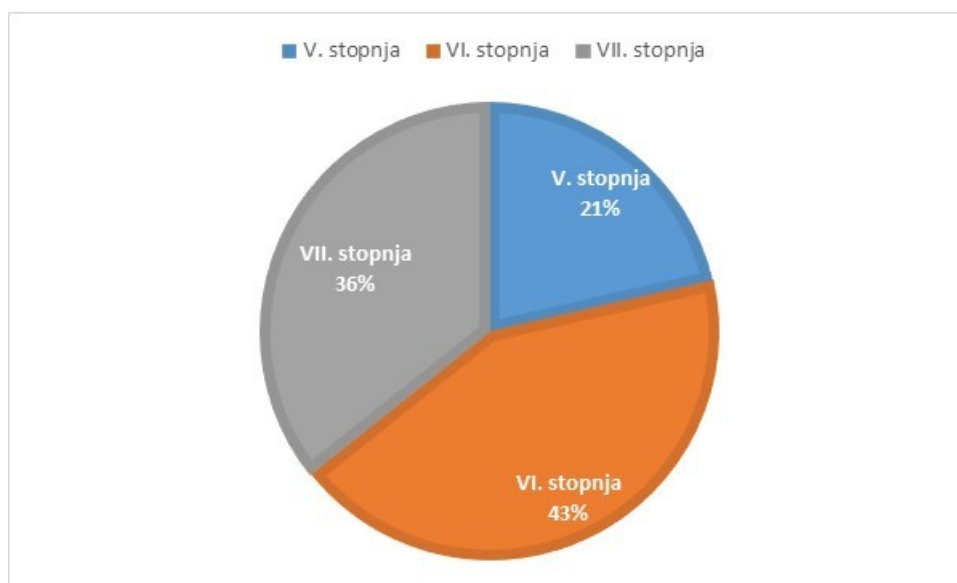
Kot je razvidno iz Slike 1, je v kolektivu največ zaposlenih, ki so stari med 31 in 40 let, in sicer 53 %. Velik delež predstavljajo zaposleni med 41 in 50 let. Najmanj pa je mladega kolektiva, ter starejših od 50 let.

Slika 1: Grafični prikaz starostne strukture zaposlenih v Občini Kanal ob Soči v letu 2016



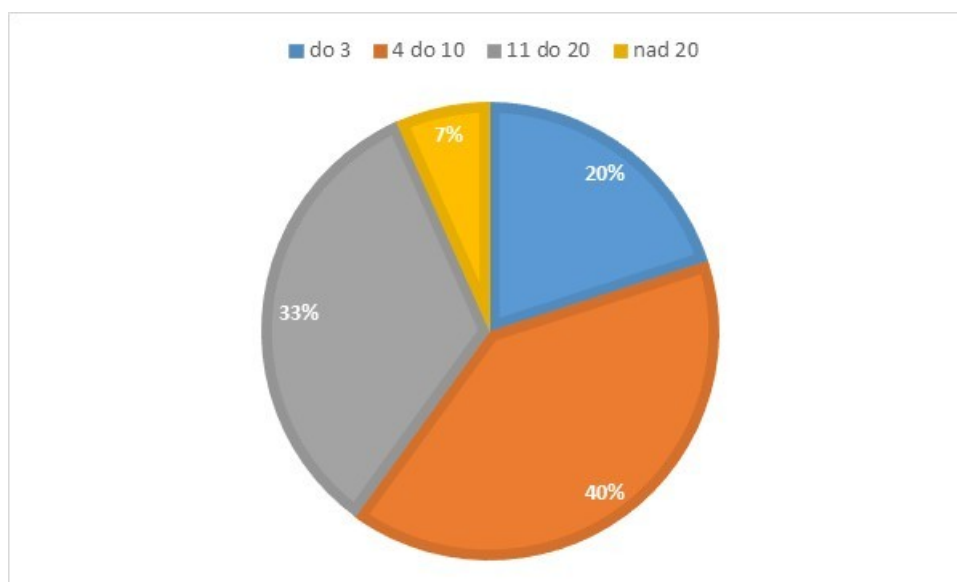
V Sliki 2 lahko vidimo, da je pri delitvi zaposlenih po izobrazbi 43 % takšnih, ki imajo VI. stopnjo izobrazbe, VII. stopnjo izobrazbe ima 36 % anketiranih zaposlenih, 21 % pa ima V. stopnjo izobrazbe.

Slika 2: Grafični prikaz izobrazbene strukture zaposlenih v Občini Kanal ob Soči v letu 2016



Slika 3 prikazuje, da je 40 % vseh anketirancev takšnih, ki so na občini zaposleni od 4 do 10 let. Druga skupina predstavlja zaposlene med 11 do 20 let delovne dobe. 20 % ima delovni staž do 3 leta. Najmanjši delež pa predstavljajo tisti, ki imajo delovni staž nad 20 let. To pomeni, da ima večina zaposlenih dovolj delovnih izkušenj z delovnim mestom in tako poznajo okolje, v katerem delujejo.

Slika 3: Grafični prikaz delovnega staža zaposlenih v Občini Kanal ob Soči v letu 2016



Iz analize slik lahko razberemo, da je v kolektivu zadostno število zaposlenih, s primerno izobrazbo, ter delovnimi izkušnjami. Prav tako je starostna struktura, glede na delovno dobo zaposlenih dobra. V kolektivu je priporočljiva različna starostna struktura z različnimi delovnimi izkušnjami. Tako lahko tisti, ki imajo več izkušenj delijo svoja znanja tistim z manj

izkušnjami. S tem se podkrepi komunikacija in timsko delo, ter se vzpostavijo dobri in tesnejši odnosi med zaposlenimi. V prihodnjih letih pa bi lahko začeli uvajati nov, mlajši kolektiv, saj bi tako omogočili mladim zaposlitev, ter napredovanje kolektiva. Mladi bi v organizacijo prinesli nova in sveža znanja, kar bi omogočilo boljše in lažje opravljanje nalog in zadolžitev. S tem bi se vzdušje in zadovoljstvo zaposlenih izboljšalo.

3 PREDSTAVITEV REZULTATOV

3.1 Organiziranost

V vsaki organizaciji je vzpostavljena hierarhična ureditev, pri kateri je čisto na vrhu vodja z največ odgovornosti. Vodja svojim podrejenim dodeljuje naloge, ti pa jih posredujejo zaposlenim na nižji ravni. Pogoj, da v organizaciji dosežejo zastavljene cilje, je organiziranost. Vsak zaposleni pa naj bi imel jasno predstavo o tem, kaj se od njega pričakuje. V spodnji Tabeli 1, so prikazani rezultati ankete o organiziranosti v Občini Kanal ob Soči.

Tabela 1: Rezultati zaposlenih o organiziranosti v Občini Kanal ob Soči v letu 2016

	1	2	3	4	5
	Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Se ne morem opredeliti	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
Jasna predstava kaj se od zaposlenega pričakuje	0	4	7	4	0
Zaposleni razumejo svoj položaj v organizacijski shemi	0	1	3	9	0
Vodje odločitve sprejemajo pravočasno	0	8	3	4	0
Zadolžitve v upravi so jasno opredeljene	0	8	5	2	0
Pomanjkanje časa za pravočasno opravljanje nalog	0	8	2	3	2
Delanje nadur	1	7	2	5	0

Rezultati prikazujejo, da zaposleni v večini razumejo svoj položaj v organizacijski shemi. Vendar nimajo vsi jasne predstave, kaj se od njih pričakuje. Kar pet anketirancev je odgovorilo, da jim primanjkuje časa za opravljanje nalog, zato delajo nadure. Menim, da bi bilo potrebno uskladiti mnenja in objasniti, kaj se od zaposlenega pričakuje. To bi lahko povezali s pomanjkanjem časa za pravočasno opravljanje nalog. Kajti, če vsak posameznik ve kaj mora storiti in kaj se od njega pričakuje pri določeni nalogi, porabi manj časa za

dokončanje svojega dela in tako tudi manj nadur. Kot je razvidno iz tabele, kriza nastane že pri vodjih, ki poslovne odločitve ne sprejemajo pravočasno. Potem se ta neodločnost prezrcali tudi na zaposlene, katerim ni jasno določeno kakšna je njihova zadolžitev pri posameznem projektu in tudi vsakodnevnih zadevah. Z boljšo organiziranostjo in točno določenimi zadolžitvami vsakega posameznika, bi se znatno izboljšala tudi delovna produktivnost.

3.2 Nagrajevanje

Nagrajevanje pomeni motiviranje zaposlenih in posledično kakovostnejše opravljanje dela. Poznamo finančno in nefinančno nagrajevanje. Pri finančnem nagrajevanju predstavljajo plače glavno obliko nagrajevanja, predstavniki nefinančnega nagrajevanja pa so pohvale, priznanja, odgovornost, sodelovanje pri delu, napredovanje, itd. (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 247). V tem delu bom preučila, ali prejemajo zaposleni ustrezno stimulacijo za dobro opravljeno delo, ali so razmerja med plačami znotraj organizacije ustrezna in ali sledi ustrezna kazen za slabo opravljeno delo, kar je prikazano v Tabeli 2.

Tabela 2: Rezultati zaposlenih o nagrajevanju v Občini Kanal ob Soči v letu 2016

	1	2	3	4	5
	Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Se ne morem opredeliti	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
Kdor je bolj obremenjen z delom je ustrezno stimuliran	5	8	2	0	0
Pravična razmerja med plačami	4	8	3	0	0
Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna kazen	9	2	4	0	0
Stimulacija je enakovredna uspehom pri delu	7	5	3	0	0
Za dobro opravljeno delo ste pohvaljeni	4	4	7	0	0
Nagrada ali druge ugodnosti vplivajo na vašo motivacijo pri delu	0	3	5	7	0

Nagrade, kot so prosti dnevi, dodatek k plači in podobno, predstavljajo motivacijo za dobro opravljanje dela. Iz tabele je razvidno, da se kar sedem anketirancev s tem strinja, pet jih je neopredeljenih, trije pa se s tem le delno strinjajo. Vse ostale trditve so dobile slabšo oceno. Nezadovoljstvo se pojavi, ker zaposleni ki so bolj obremenjeni z delom, ne dobijo ustrezne

stimulacije. S tem je povezano tudi nepravilno razmerje med plačami. Kar devet anketirancev se strinja s tem, da bi za slabo opravljeno delo morali dobiti ustrezno kazen. Tako bi se bolj potrudili in bili željni delati dobro v korist organizacije.

Zaposleni zelo cenijo pohvalo za dobro opravljeno delo, ta mora priti s strani njihovih nadrejenih in javno pred ostalimi sodelavci in tudi celotno skupnostjo. Prav tako pa bi morali za slabo opravljeno delo postaviti določene sankcije, ki bi preprečile zaostajanje pri delu oziroma spodbudile k boljšemu nadaljnjemu delu. Zaposleni, ki so bolj obremenjeni z delom, bi morali imeti ustrezno stimulacijo. S tem bi bili vsi bolj motivirani in tako opravljali delo kakovostnejše. Zaposleni menijo, da je razmerje med plačami nepravilno razdeljeno, kar vzbudi nezadovoljstvo med zaposlenimi. Moje mnenje je, da tisti zaposleni, ki se trudijo, opravljajo delo dobro in so z delom bolj obremenjeni, bi morali k plači dobiti dodatno stimulacijo oziroma kakršnokoli drugo nagrado (izlet, pohvala pred sodelavci, itd.).

3.3 Napredovanje

Napredovanje je možnost delavca, da preide iz določenega delovnega mesta na drugo zahtevnejše delovno mesto. Poznamo tako vertikalno kot horizontalno napredovanje. Vertikalno napredovanje pomeni napredovanje v višji naziv, horizontalno napredovanje pa pomeni napredovanje v višji plačilni razred istega naziva. Napredovanje morajo spremljati določene ugodnosti, v nasprotnem primeru nima konkretnega motivacijskega smisla. Dobro je za organizacijo, kot za posameznika. Organizacija pridobi na višje izobraženem kadru. Vsak, ki napreduje, pa pridobi na osebni rasti in zadovoljstvu (Možina et al., 1998, str. 148). Tabela 3 prikazuje rezultate anketirancev o napredovanju v Občini Kanal ob Soči.

Tabela 3: Rezultati zaposlenih o napredovanju v Občini Kanal ob Soči v letu 2016

	1	2	3	4	5
	Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Se ne morem opredeliti	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
Zadovoljeni ste z dosedanjim osebnim razvojem	2	3	4	4	2
Za napredovanje imate vsi enake možnosti	3	6	4	2	0
Sistem omogoča, da najboljši zasedajo najboljše položaje	6	3	6	0	0
Glede na izobrazbo imate primerno delovno mesto	0	2	2	9	2

se nadaljuje

Tabela 3: Rezultati zaposlenih o napredovanju v Občini Kanal ob Soči v letu 2016 (nad.)

	Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Se ne morem opredeliti	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim	6	0	6	0	3

Iz tabele je razvidno, da se zaposleni strinjajo s tem, da imajo glede na njihovo izobrazbo primerno delovno mesto. Dobro je ocenjena tudi trditev, da so zaposleni z dosedanjim osebnim razvojem v večini zadovoljni. Tudi če so zadovoljni z delovnim mestom, obstaja upanje za napredovanje. Kot je poudaril Sindikat vzgoje, izobraževanja, znanosti in kulture (SVIZ, 2015) je pri javnih uslužbencih možnost napredovanja s pridobivanjem novih nazivov ali s preskoki v boljši plačilni razred. V upravi občine Kanal ob Soči večina zaposlenih ne ve, kakšni so pogoji in kriteriji za napredovanje. Prav tako se ne strinjajo s tem, da imajo za napredovanje vsi enake možnosti. Nekatera delovna mesta oziroma nekateri zaposleni imajo večjo prednost, bodisi zato, ker dejansko ustvarjajo boljše rezultate ali pa samo zato, ker znajo dobro predstavljati sebe in svoje delo. Tu se pojavi dilema pravičnega ocenjevanja oziroma zaznavanja vrednosti, ki jo doprinese posameznik, posamezno delovno mesto celotni organizaciji. Najslabše je ocenjena trditev, da sistem omogoča najboljšim zasedati najboljše položaje. Glede na to, da je veliko takšnih, ki ne poznajo kriterijev za napredovanje, bi morali najprej razjasniti te pogoje (izobrazba, usposabljanje..). Tako bi se tisti, ki si želijo napredovati, bolj potrudili in v delo vložili več truda. S tem posameznik pridobi na osebnem razvoju in zadovoljstvu, kar pripomore k boljši organizacijski klimi.

3.4 Vodenje

Vodenje predstavlja dejavnost vodstva organizacije, da zaposlene spodbuja, motivira in usmerja. Tako je vizija organizacije lažje dosegljiva. Dober vodja je oseba, ki ga zaposleni vidijo kot sodelavca, pripravljen je pomagati in svetovati pri vseh nalogah, komunikacija o nastalih problemih z njim poteka brez zadržkov. Zanj je značilno, da zna pristopiti in skupino usmeriti k zadanemu cilju (Možina, 1990, str. 169). V Tabeli 4 so prikazani rezultati anketirancev o vodenju nadrejenega.

Tabela 4: Rezultati zaposlenih o vodenju v Občini Kanal ob Soči v letu 2016

	1	2	3	4	5
	Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Se ne morem opredeliti	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
Spodbujanje k sprejemanju večje odgovornosti	0	3	7	5	0
Samostojnost pri opravljanju dela	0	0	2	10	3
Diskusija o rezultatih dela	0	6	6	3	0
Vodja daje utemeljene pripombe na vaše delo	2	2	7	4	0
Vodja je pripravljen sprejeti odločitve, ki bi izboljšale delo na oddelku	2	4	8	1	0
Pripravljeni ste sodelovati z vodjo	0	0	0	9	6
Pripravljeni ste vodji dajati pobude za boljše delo vseh	0	2	3	6	4
Pripravljeni ste sprejeti samostojno delo	0	0	0	6	9
Pripravljeni ste vložiti dodatno energijo in se dodatno angažirati za doseganje boljših rezultatov na delovnem mestu	0	0	0	6	9
Vodja skrbi in uravnava medsebojne odnose na oddelku	5	5	2	3	0
Vodja je dovolj usposobljen za vodenje oddelka	0	2	6	4	3

Anketa je razkrila, da so zaposleni dobro motivirani. Dobro sta ocenjeni trditvi o sprejetju samostojnega dela in o vlaganju dodatne energije v delo za doseganje boljših rezultatov, saj je večina anketirancev pripravljena na to. Prav tako so vsi pripravljeni sodelovati z vodjo, kar pomeni, da jim ugaja demokratični stil vodenja. To pa spodbuja samostojnost in kreativnost pri delu. Tukaj se lahko strinjamo s pregovorom »več glav, več ve«, kar pomeni da zaposleni svoja mnenja in ideje posredujejo vodji in nato skupaj odločajo o najboljši možni rešitvi. Menim, da so zaposleni pripravljeni vložiti dodatno energijo za doseg boljših rezultatov. Zaskrbljujoči pa so podatki o načinu vodenja nadrejenih. Veliko anketirancev se strinja, da je vodja dovolj usposobljen za vodenje oddelka (sedem anketirancev). Ampak vodja zaposlene

ne spodbuja v zadostni meri, da bi sprejeli večjo odgovornost na delovnem mestu. Prav tako ne daje konstruktivnih predlogov za izboljšanje dela. S tem pa je povezano tudi to, da je diskusija o rezultatih dela šibka. Zelo slabo je ocenjena trditev, da bi vodja sprejel odločitve, ki bi izboljšala delo na oddelku. Prav tako pa ne zna poskrbeti za dobre odnose na oddelku.

Menim, da ima veliko vlogo pri motiviranju zaposlenih prav vodja. Uspešen vodja na svoje zaposlene vpliva pozitivno zaradi svojega znanja, izkušenj, avtoritete. Dober vodja je tisti, ki se odloča na osnovi pobud sodelavcev in zaposlenim dviguje samozavest. Zelo pomembno je, da zna pravilno odreagirati na situacijo, v kateri se znajde celoten kolektiv. Po rezultatih ankete, lahko trdim, da takšnega vodje v upravi Občine Kanal ob Soči ni.

3.5 Notranji odnosi

Ena najpomembnejših dejavnikov zadovoljstva zaposlenih so medsebojni odnosi. Zelo pomembno je, da v organizaciji gradimo sodelovanje med zaposlenimi, kakor tudi dobro komunikacijsko mrežo. Z dobrimi odnosi med sodelavci si gradimo občutek pripadnosti organizaciji. Mnogokrat pa ti odnosi tudi trpijo, kar privede do tekmovalnosti in nesodelovanja v kolektivu. V Tabeli 5 so prikazani rezultati anketirancev o notranjih odnosih na Občini Kanal ob Soči.

Tabela 5: Rezultati zaposlenih o notranjih odnosih v Občini Kanal ob Soči v letu 2016

	1	2	3	4	5
	Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Se ne morem opredeliti	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
Delo zaposlenih je cenjeno	3	3	7	2	0
S sodelavci vzdržujete dobre odnose	0	3	2	8	2
Med seboj sodelujete	0	5	0	8	2
Med seboj si zaupate	2	4	0	7	2
Medsebojna spodbujanja so pogostejša od medsebojnega kritiziranja	0	6	0	8	1

se nadaljuje

Tabela 5: Rezultati zaposlenih o notranjih odnosih v Občini Kanal ob Soči v letu 2016 (nad.)

	Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Se ne morem opredeliti	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
Medsebojno spoštujete želje posameznikov	0	3	3	6	3
Uspešno rešujete konflikte	0	2	5	7	1
Vodja v konfliktnih situacijah želi sodelovati in najti skupno rešitev	3	1	3	6	2
V odnosu z nadrejenim se čutite svobodnega, da izrazite svoja mnenja in občutke	0	4	2	9	0

Kot vidimo v tabeli, imajo vse trditve relativno dobro oceno. Zaposleni med seboj vzdržujejo dobre odnose, ter spoštujejo želje posameznikov. Prav tako med seboj sodelujejo in uspešno rešujejo konflikte. V odnosu do nadrejenega, svobodno izražajo svoje občutke in mnenja. Med seboj si pomagajo in spodbujajo s pohvalami, vendar tudi s konstruktivnim kritiziranjem, ki sodelavcu razkrije drugačen pogled na zadevo z več mogočimi rešitvami. Kar je dobro, saj tako vsak ugotovi, kaj dela prav in kaj narobe. Manjši problem je pri vodji, saj bi moral biti bolj odločen in stopiti zraven pri reševanju konfliktov. Največji problem pa je v tem, da delo zaposlenih ni dovolj cenjeno.

4 PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE

Z analizo rezultatov sem prišla do ugotovitev, ki predstavljajo dobre in slabe dejavnike organizacijske klime v upravi občine Kanal ob Soči. Tako lahko trdim, da nekateri dejavniki vplivajo pozitivno na organizacijsko klimo, drugi pa negativno. Da bi bili rezultati boljši, bom v tem poglavju podala pet predlogov za izboljšanje najslabše ocenjenih dejavnikov.

Najprej bi rada izpostavila način vodenja nadrejenega. Za boljše delovanje oddelka in sodelovanje zaposlenih, je potreben dober vodja. Ta mora imeti primerno izobrazbo in izkušnje, ki jih lahko deli med zaposlene, ter imeti avtoriteto, ki jo zaposleni dobro zaznavajo. Rutinske odločitve mora sprejemati hitro, odločno in samozavestno, podkrepljene pa morajo biti z argumenti. Prav tako pa mora biti samozavesten pri sprejemanju odločitev z večjim tveganjem, ki niso tako pogoste in je zanje potreben večji razmislek. Poskrbeti mora za dobro komunikacijo med zaposlenimi, ter prenos informacij do vsakega posameznika katerega se zadeva tiče. Na občini Kanal ob Soči je velik problem ravno vodja, kajti zaposlene ne motivira dovolj dobro. Predlagala bi, da se za boljše delovanje celotne uprave poskrbi za dodatno usposabljanje in izobraževanja vodstvenega kadra na temo motiviranja zaposlenih in sprejemanja odločitev. Tako bi spoznali različne načine in pristope motiviranja in

vzpostavljanja avtoritete. Menim, da bi moral prav vodja spodbujati k tekmovalnosti med zaposlenimi, seveda v takšni meri, ki še vedno prinaša dobre odnose in ne škoduje poslovanju organizacije. Več bi moralo biti razprav o delu in počutju zaposlenih, ter o spremembah za boljše opravljanje nalog. Prav tako naj se vodje skušajo vživeti v vlogo zaposlenega in razumeti njihova stališča, do zaposlenih pa naj vzdržujejo prijateljski odnos.

V večini primerov je želja vsakega zaposlenega napredovati na boljše delovno mesto oziroma položaj, ter tako pridobiti višjo plačo. Napredovati pa je mogoče le pod pogoji, ki so zapisani in dogovorjeni. Zaposleni na Občini Kanal ob Soči si želijo napredovanja, vendar ne poznajo pogojev in določil, kako priti do te točke. Zato predlagam, da se organizira sestanek z zaposlenimi, kjer bodo dorečeni vsi pogoji in kriteriji napredovanja. Tako se bo vsak potrudil po svojih najboljših močeh, da bi prišel do boljšega delovnega mesta in svojega osebnega zadovoljstva.

Kot v večini organizacij je tudi tukaj velik problem višina plače, ter veliko razmerje v višini najnižje in najvišje plače. To vzbudi veliko nezadovoljstvo in slabo klimo v organizaciji. Živimo v času, ko so se plače zaposlenih nekoliko znižale. To pa je zmanjšalo motivacijo zaposlenih, ter privedlo do nezadovoljstva in slabših odnosov. Da bi prekrili in izboljšali vzdušje, predlagam uvedbo nagrad. Ta je lahko v denarni ali nedenarni obliki. Predlagala bi uvedbo kriterija za pridobitev nagrade, tako bi se zaposleni bolj potrudili pri opravljanju dela. Pogostejša oblika nagrade naj bo izrečena pohvala s strani vodje, ker to zaposlenim da vedeti da so cenjeni. Vodja mora zaposlenega motivirati tako, da bo delo opravljal kakovostno. Najbolj zaželena in najbolj produktivna pa je točka, ko sta obe strani enako zadovoljni, tako vodje kot tudi zaposleni.

Vsaka organizacija spodbuja timsko delo, saj je tako lažje slediti ciljem in hitrejšemu ter kakovostnejšemu usklajevanju med oddelki. Velikega pomena je organiziranost in notranja komunikacija. Sprejete odločitve in informacije morajo priti pravočasno do zaposlenih, tako so zaposleni pravočasno obveščeni o spremembah in izboljšavah. Za pravočasno predajo informacij, pa je potrebna dobra in hitra komunikacija. To lahko dosežemo z velikim številom pogovorov preko sestankov ali na hodnikih in izražanjem mnenj, tako med zaposlenimi v istem in iz različnih oddelkov, kakor tudi z nadrejenimi. Na tem mestu bi predlagala, da vodja o vseh stvareh zaposlene vsaj enkrat tedensko ali mesečno obvešča z zbranimi najpomembnejšimi informacijami. Lahko jih posreduje tudi preko elektronske pošte ali ustno pristopi do vsakega oddelka posebej. Tako bi bili oddelki pravočasno obveščeni in informirani. Uvede pa se lahko tudi notranji informacijski sistem, ki bo omogočal lažji pretok informacij. S tem bi imeli zaposleni točno opredeljene naloge in nebi prišlo do večjih težav in konfliktov.

Organizacija mora svoje zaposlene tretirati na takšen način, da zaposleni vedo, da je tu sprejet, zaželen in pomemben član. Večjo pripadnost bodo čutili, kadar bodo poleg svojega rutinskega dela sodelovali še pri kakšnih večjih in pomembnejših odločitvah. Pomembno je, da se zaposleni trudijo, pokažejo voljo in željo biti del organizacije, saj največja motivacija

izhaja iz nas samih. Tako veliko pripomorejo k ugodnejši klimi v organizaciji in k izboljšanju poslovanja. Velikega pomena je medsebojno sodelovanje, ker s tem ustvarjamo ugodno organizacijsko klimo.

SKLEP

Ključnega pomena vsake organizacije je kader, ki je sposoben delovati profesionalno z vsemi razpoložljivimi resursi. Na podlagi tega, da imajo organizacije vse potrebne resurse za delovanje, sem preučila zadovoljstvo zaposlenih. Preučila sem šest dimenzij organizacijske klime in ugotovila, da je najbolj kritična dimenzija vodenja, sledi ji želja po napredovanju, nato nagrajevanje in organiziranost, nazadnje pa še notranja komunikacija. Vse te dimenzije so tesno povezane in se med seboj prepletajo. Za odnose med zaposlenimi pa lahko rečem, da so dobri in primerni.

Občinsko upravo sestavljajo uslužbenci z ustreznim strokovnim znanjem, ki se znajo prilagajati spremembam, tako političnim kot ekonomskim. Odgovornosti in zadolžitve morajo biti jasno opredeljene, v nasprotnem primeru nastanejo konflikti in nesporazumi. Za reševanje le teh pa je potrebno veliko časa in truda ter boljša komunikacija med zaposlenimi. Uvesti je potrebno več formalnih in neformalnih sestankov, ter usposabljanj na področju razvoja komunikacijskih veščin.

V organizaciji bi bilo potrebno aktivno pristopiti k izvajanju aktivnosti v zvezi z zdravjem. Aktivnosti so usmerjene v zmanjševanje bolniških odsotnosti, boljše počutje in večjo učinkovitost na delovnem mestu, zmanjševanje vplivov stresa in ozaveščanja o zdravem življenjskem slogu. Z namenom krepitve dobrih medsebojnih odnosov, boljšega sodelovanja in poznavanja procesov v družbi bi bilo potrebno spodbuditi neformalna druženja, na primer športni dnevi, organizacija strokovnih ekskurzij, spodbujanje udeležbe na športnih prireditvah.

V prihodnosti se je potrebno potruditi in spodbuditi zaposlene, da bi v večjem številu reševali anketne vprašalnike. S tem bi vsako leto prišli do informacij in analiz o organizacijski klimi, s čimer bi lahko sprejemali razne ukrepe za izboljšanje le te. V današnjem času hitrega in lažjega dostopa do informacij in materialnih stvari, je težko zadovoljiti potrebe zaposlenih. Zavedati pa se je potrebno, da zaposleni cenijo dobre odnose, dobro počutje v okolju, ki jih obdaja in ustne pohvale. Zato lahko vodstvo to uporabi za izboljšanje delovanja celotne organizacije.

Vodja lahko dodatno vpliva na zavzetost zaposlenih in boljšo organizacijsko klimo s tem, da vzpostavlja klimo odkrite komunikacije, pomaga sodelavcem pri razumevanju njihove vloge, gradi medsebojno zaupanje med zaposlenimi, vključuje zaposlene k sprejemanju odločitev, ki jih zadevajo, opolnomoči zaposlene za reševanje lastnih problemov, izpolnjuje dane obljube (beseda je dejanje). Jasno opredeli pričakovanja, ki se zahtevajo od posameznika in njegovega delovnega mesta, ceni individualne prispevke, zaposlenim zaupa, spodbuja

izražanje mnenj, jih posluša in upošteva pri sprejemanju odločitev, preuči individualno delovno uspešnost posameznega zaposlenega in priznava njihove dosežke.

Organizacija lahko vpliva na večjo zavzetost zaposlenih za opravljanje dela in boljšo organizacijsko klimo z boljšim vodenjem in ravnanjem z zaposlenimi, s spodbujanjem inovativnosti organizacijske klime, s pozitivno motivacijo zaposlenih, kot na primer omogočanje možnosti izbire dela oziroma delovnega mesta za katero je zaposleni najbolj usposobljen in ga opravlja najboljše. Organizacija lahko vpliva na večjo zavzetost zaposlenih tako, da zaposlenim nudi priložnost za osebno rast in razvoj, z jasnimi postavljanjem ciljev in podajanjem vedenjsko uporabnih povratnih informacij, z vzpostavljanjem dobrih medsebojnih odnosov in komunikacije.

Povzamemo lahko, da je v celotnem seznamu za izboljšanje in upravljanje organizacijske klime potrebno upoštevati ukrepe predvsem s področij:

- nadgradnje kadrovske arhitekture in strategije ter procesov dela z ljudmi (razvoj kadrov);
- integralnega upravljanja organizacijske klime
- priprave programa nefinančnih spodbud in motiviranja zaposlenih
- modela in strategije internega komuniciranja
- dovolitve standardov odličnosti pri ravnanju z ljudmi
- izobraževanja vodij (ciljno in motivacijsko vodenje, coaching, upravljanje konfliktov, timsko delo, komuniciranje za zavzetost, nefinančne spodbude in pohvale).

LITERATURA IN VIRI

1. Armstrong, M. (1994). *How to be a neven better manager*. London: Kogan Page Limited
2. Biro Praxis. (2012). *Kaj je organizacijska klima?*. Najdeno 7.september 2016 na spletnem naslovu <http://www.biro-praxis.si/kaj-je-organizacijska-klima.html>
3. Bohinc, R. (2005) *Osebe javnega prava*. Ljubljana: GV Založba.
4. Bizjak, F., Petrin, T., Hudovernik, J., & Papež, M. (1996). *Uspešno vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
5. Černetič, M. (1997). *Poglavja iz sociologije organizacije*. Kranj: Moderna organizacija.
6. Černetič, M. (1999). *Planiranje izobraževanja in menedžment sprememb*. Kranj: Fakulteta za organizacijsko vedenje.
7. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., & Žnidaršič, J. (2005). *Učeča se organizacija:ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
8. Florjančič, J., & Vukovič, G. (1998). *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija.
9. Grubiša, N. (2001). *Motivacija: kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene*. Ljubljana: Marbona d.o.o.
10. Ivanko, Š. (1999). *Temelji organizacijskih proučevanj*. Novo Mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
11. Lipičnik, B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z ljudmi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
13. Lipičnik, B. (1999). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Lipičnik, B. (2002). Krmiljenje človekovih aktivnosti: Ravnanje z nagradami. V S. Možina (ur.), *Management nova znanja za uspeh* (str.). Radovljica: Didakta.
15. Lipičnik, B., & Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
16. Lipovec, F. (1997). *Razvita teorija organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Mihalič, R. (2007). *Upravljamo organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Založba poslovne literature.
18. Možina, S. (1990). *Vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
19. Možina, S. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
20. Možina, S. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
21. Možina, S. (2002). *Odnosi nasprotja v organizaciji: Medsebojni odnosi v organizaciji*. Radovljica: Didakta.
22. Možina, S., Tavčar, M., & Kneževič, A., N. (1995). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.

23. Možina, S., Jereb, J., Florjančič, J., Svetlik, I., Jamšek, F., Lipičnik, B., Vodovnik, Z., Svetic, A., Stanojević, M., & Merkač Skok, M. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
24. Pavlin, B. (2012, 26.september). Dobri odnosi v podjetju podvojijo dobiček. *Delo*. Najdeno 13. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/gospodarstvo/podjetja/dobri-odnosi-v-podjetju-podvojijo-dobicek.html>
25. Sindikat vzgoje, izobraževanja, znanosti in kulture. (2015, 17. februar). *Napredovanje javnih uslužbencev v letu 2015*. Ljubljana: Sindikat vzgoje, izobraževanja, znanosti in kulture.
26. Sriča, V. (2001). Vodenje: manager ali vodja, Vodja-lider. V S. Treven (ur.), *Mednarodno organizacijsko vedenje* (str. 152–153). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
27. Svetlik, I. (2002). Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja, Motiviranost, delovna uspešnost in zadovoljstvo pri delu, Oblikovanje dela v praksi, Pogoji za oblikovanje dela. V S. Možina (ur.), *Management kadrovskih virov* (str. 173–188). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
28. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
29. Uhan, S. (2000). Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek), Kranj: Moderna organizacija.
30. Vrčko, M., & Erjavšek, B. (1998). *Drugačen način organiziranja podjetij ali Organiziranje podjetja po delovnih skupinah – temeljnih enotah dela ali mini družbah*. Ljubljana: Biro Praxis.
31. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.

PRILOGA

Priloga 1: VPRAŠALNIK ZA UGOTVALJANJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V UPRAVI OBČINE KANAL OB SOČI

Spoštovani !

Moje ime je Urška Kodelja in sem študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani. V letošnjem letu zaključujem študij, zato vas prosim za sodelovanje v anonimni anketi. S tem boste doprinesli k pisanju mojega diplomskega dela o zadovoljstvu zaposlenih v Občini Kanal ob Soči. Kljub temu da je organizacija relativno majhna, vam zagotavljam popolno anonimnost.

ANKETA

Prosim, da s križcem (X) označite vrednost pri sledečih podatkih!

SPOL

ŽENSKA	
--------	--

MOŠKI	
-------	--

STAROST

V letih

do 30	
od 31 do 40	
od 41 do 50	
nad 50	

STOPNJA IZOBRAZBE

Osnovna šola	
Nižje poklicno izobraževanje	
IV. stopnja	
V. stopnja	
VI. stopnja	
VII. stopnja	
doktorat	

DELOVNA DOBA V UPRAVI OBČINE KANAL OB SOČI

V letih

do 3	
4 do 10	
11 do 20	
nad 20	

V nadaljevanju so postavljene trditve, zraven pa so števila od 1 do 5. Za vsako trditev obkrožite le eno številko. V spodnji razpredelnici so podani opisi za vsako število posebej.

Sploh se ne strinjam	1
Delno se strinjam	2
Se ne morem opredeliti	3
Večinoma se strinjam	4
Popolnoma se strinjam	5

Trditve o organiziranosti:

Jasna predstava kaj se od zaposlenega pričakuje	1	2	3	4	5
Zaposleni razumejo svoj položaj v organizacijski shemi	1	2	3	4	5
Vodje odločitve sprejemajo pravočasno	1	2	3	4	5
Zadolžitve v upravi so jasno opredeljene	1	2	3	4	5
Pomanjkanje časa za pravočasno opravljanje nalog	1	2	3	4	5
Delanje nadur	1	2	3	4	5

Trditve o nagrajevanju:

Kdor je bolj obremenjen z delom je ustrezno stimuliran	1	2	3	4	5
Pravična razmerja med plačami	1	2	3	4	5
Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna kazen	1	2	3	4	5
Stimulacija je enakovredna uspehom pri delu	1	2	3	4	5
Za dobro opravljeno delo ste pohvaljeni	1	2	3	4	5
Nagrada ali druge ugodnosti vplivajo na vašo motivacijo pri delu	1	2	3	4	5

Trditve o napredovanju:

Zadovoljeni ste z dosedanjim osebnim razvojem	1	2	3	4	5
Za napredovanje imate vsi enake možnosti	1	2	3	4	5
Sistem omogoča, da najboljši zasedajo najboljše položaje	1	2	3	4	5
Glede na izobrazbo imate primerno delovno mesto	1	2	3	4	5
Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim	1	2	3	4	5

Trditve o vodenju:

Spodbujanje k sprejemanju večje odgovornosti	1	2	3	4	5
Samostojnost pri opravljanju dela	1	2	3	4	5
Diskusija o rezultatih dela	1	2	3	4	5
Vodja daje utemeljene pripombe na vaše delo	1	2	3	4	5
Vodja je pripravljen sprejeti odločitve, ki bi izboljšale delo na oddelku	1	2	3	4	5

Pripravljeni ste sodelovati z vodjo	1	2	3	4	5
Pripravljeni ste vodji dajati pobude za boljše delo vseh	1	2	3	4	5
Pripravljeni ste sprejeti samostojno delo	1	2	3	4	5
Pripravljeni ste vložiti dodatno energijo in se dodatno angažirati za doseganje boljših rezultatov na delovnem mestu	1	2	3	4	5
Vodja skrbi in uravnava medsebojne odnose na oddelku	1	2	3	4	5
Vodja je dovolj usposobljen za vodenje oddelka	1	2	3	4	5

Trditve o notranjih odnosih:

Delo zaposlenih je cenjeno	1	2	3	4	5
S sodelavci vzdržujete dobre odnose	1	2	3	4	5
Med seboj sodelujete	1	2	3	4	5
Med seboj si zaupate	1	2	3	4	5
Medsebojna spodbujanja so pogostejša od medsebojnega kritiziranja	1	2	3	4	5
Medsebojno spoštujete želje posameznikov	1	2	3	4	5
Uspešno rešujete konflikte	1	2	3	4	5
Vodja v konfliktnih situacijah želi sodelovati in najti skupno rešitev	1	2	3	4	5
V odnosu z nadrejenim se čutite svobodnega, da izrazite svoja mnenja in občutke	1	2	3	4	5