

Nekateri vidiki vodenja in njihov vpliv na organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih v slovenski policiji

Zlatko Sakanovič¹, Janez Mayer²

¹Ministrstvo za notranje zadeve - Policija, Štefanova 2, Ljubljana, Slovenija, zlatko.sakanovic@policija.si

²Fakulteta za organizacijske vede Univerze v Mariboru, Kidričeva cesta 55 a, 4000 Kranj, Slovenija, janez.mayer@fov.uni-mb.si

V prispevku, ki temelji na raziskavi opravljeni na vzorcu 561 zaposlenih, se avtorja ukvarjata z nekaterimi vidiki vodenja v slovenski policiji in njihovim vplivom na organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih. Avtorja ugotavljata, da vodenje pomembno vpliva na organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih v slovenski policiji. Vodje, ki razpolagajo z več moči, so bolj dejavni in se poslužujejo demokratičnega stila vodenja, v policijskih enotah ustvarjajo boljšo organizacijsko klimo in večje zadovoljstvo zaposlenih. V prispevku tudi predstavita rezultate izmerjenih enajstih dimenzij organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih z vidiki dela, na katere se dimenzije nanašajo.

Glavne besede: vodenje, organizacijska klima, zadovoljstvo pri delu, policija

1 Uvod

Če je bil človek v preteklosti bolj kot ne privesek k strojem, planom in kapitalu, naj bi v sodobni organizaciji postal njen gospodar. Le človek lahko s svojo edinstvenostjo zagotovi drugačnost in neposnemljivost, ki je po Grubanu (1999) danes temelj uspešnosti sleherne organizacije. Vse drugo je mogoče kopirati. In prav zato postaja zadovoljstvo zaposlenih temeljna sestavina sodobne organizacije. Zaposleni v organizaciji bodo med drugim zadovoljni, če bodo » svojo » organizacijo in delovno okolje pozitivno doživljali in če bodo imeli občutek, da se v organizaciji z njimi dobro ravna. Ko so te zaznave skupne večjemu številu ljudi v organizaciji govorimo o organizacijski klimi (Neal, West in Patterson, 2000). Po Možini (1994) naj bi bila organizacijska klima kar skupek značilnosti, ki kažejo zadovoljnost zaposlenih s socialnim vidikom dela. Zadovoljstvo zaposlenih in organizacijska klima sta nesporno povezana socio-psihološka pojava, čeprav nam teorija ne daje jasnega odgovora o tem, ali klima vpliva na zadovoljstvo ali obratno. Kakorkoli že, gre za dva pomembna pojavi v organizacijah, ki sta v nenehnem sovplivanju in medsebojnem dopolnjevanju. In ko iščemo formulo za večje zadovoljstvo zaposlenih in boljšo organizacijsko klimo, naletimo na pomembno vlogo managementa in s tem vodstvenih in vodilnih delavcev v organizacijah. Možina (1994) pravi, da bodo zaposleni zadovoljni in bodo pripomogli k uspešnosti organizacije, če bodo managerji ustvarjali okolje s katerim se bodo zaposleni identificirali, ki

jim bo dalo občutek vrednosti in zaupanja, pravičnosti, poštenosti in sočutja, ki bo spoštovalo njihove vrednote in bodo deležni priznanj. Tudi organizacijsko klimo ustvarjajo vsi skupaj in vsak posebej, vendar je način dela managerjev ključni.

V pričujočem prispevku bomo predstavili izmerjeno organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih v slovenski policiji. Bolj kot to pa bomo v ospredje postavili nekatere vidike vodenja v policiji in njihov vpliv na organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih. Pri vodenju se bomo omejili na moč vodij, njihovo dejavnost in demokratični stil vodenja.

2 Teoretična izhodišča

2.1 Vodenje

Vodenje je v središču pozornosti različnih strokovnjakov že dolgo časa. Preučevano in preučuje se z različnih vidikov in z različnimi nameni, tako da so danes na razpolago številne opredelitve vodenja. Avtorji se v veliki meri strinjajo, da je vodenje proces, v katerem ena oseba vpliva na druge člane skupine z namenom doseči določen (zastavljen) cilj. Ko so poskušali odgovoriti na vprašanje ali se kot vodja rodiš ali se tega naučiš, so se oblikovale različne osebnostne in situacijske determinante vodenja. Avtorji so z različnimi metodami identificirali osebnostne lastnosti, ki so pri vodjih bolj izražene in razvite kot pri osta-

lih članih skupine. Na drugi strani pa ekstremni situacijem zagovarja stališče, da ne glede na osebnostne lastnosti, vsak član skupine načeloma lahko postane vodja (Pirnar, 2003). V teoriji prevladuje splošno stališče, da na pridobivanje položaja vodje in opravljanja njegovih nalog pomembneje vplivajo situacijski dejavniki, vendar tudi vpliva osebnosti ne gre zanemariti. Če so na pridobivanje položaja vodij bolj pomembni situacijski dejavniki so na drugi strani na funkcioniranje skupine in opravljanje njenih nalog pomembne vedenjske značilnosti vodij. Načrtovanje, organiziranje, koordiniranje, usmerjanje, kontroliranje in ocenjevanje dela zaposlenih, zagotavljanje pogojev za delo, sprejemanje odločitev, predstavljanje organizacije, motiviranje zaposlenih ter preprečevanje in posredovanje ko pride do konflikta, so aktivnosti oziroma področja dela, kjer so v primerjavi z ostalimi člani skupin, vodje bolj angažirani.

Avtorji sposobnost vplivanja oziroma vodenja povezujejo z močjo. Na podlagi sredstev in virov moči so oblikovali več tipov moči, ki so lahko osebnostno ali situacijsko pogojene, izvor pa so lahko položaj, možnost za nagrajevanje in kaznovanje, znanje in informiranost, privlačnost osebnosti in drugo. Moč nagrajevanja in prisile, referenčna, strokovna, legitimna ter moč informiranja in informiranosti so se v praksi najpogosteje potrdili in jih navajajo tudi najsodobnejši avtorji. French in Raven (1960; v Cartwright in Zander 1968, v Pirnar 2003) moč nagrajevanja opredelita kot možnosti določene osebe, da zagotovi neko korist ali zadovoljstvo. Moč prisile po njunem temelji na zmožnosti določene osebe, da izvaja določene sankcije ali kazni ter povzroča škodo ali neprijetnosti drugim osebam, če ti ne izpolnijo njenih zahtev. Referenčna moč temelji na pozitivnem odnosu do osebe, ki ji je dana ta moč in želji po doseganju njenega odobravanja. Strokovna moč ima svojo podlago na oceni, da določena oseba obvladuje določeno znanje in ima kompetence, ki so pomembne za aktivnost skupine na splošno ali za konkretno nalogo. Legitimna moč temelji na položaju določene osebe. Raven in Rubin (1976; v Pirnar 2003) pa moč informiranja in informiranosti opredelita kot obveščenost oziroma razpolaganje določene osebe s podatki in informacijami, ki ji omogoča prepričljivo in argumentirano sporočanje.

Avtorji so tudi ugotavljali, da vodje na skupine vplivajo na različne načine in pri tem uporabljajo različna sredstva moči. Nekateri uporabljajo moč nagrajevanja in prisile, so bolj zahtevni in več ukazujejo, drugi pa bolj vplivajo na motivacijo članov, uresničevanje nalog ter uporabljajo strokovno moč in moč informiranja. Na uporabo različnih vrst moči vplivajo številne okoliščine; osebnostne značilnosti vodje, naloge in cilji skupine, sestava skupine, odnosi v skupini ter tradicija in pojmovanja, ki so vezana na določeno kulturo. Vodje uporabljajo različne vrste moči, ki so jim na razpolago, odvisno od tega katere so jim ljubše. Glede na preferiranje različnih vrst moči in njihovo kombiniranje avtorji razlikujejo veliko število načinov vodenja, večina pa poudarja predvsem dva: demokratični in avtorski stil vodenja.

Poudarimo naj, da je proces vodenja veliko več kot moč vodij, njihova aktivnost in demokratični stil, vendar smo se za potrebe raziskave omejili le na te tri vidike.

2.2.1 Vodenje v policiji

Posebnost slovenske policije je izrazita hierarhična organiziranost, s številnimi policijskimi enotami na različnih nivojih in različnimi pristojnostmi. Policijske enote vodijo komandirji, vodje skupin, vodje oddelkov, vodje sektorjev, direktorji uprav, direktorji uradov, vodje služb in centrov. Glede na hierarhično organiziranost se slovenska policija tako ne ukvarja samo s sistematično koordinacijo svojih aktivnosti, temveč glede na veliko število vodij na različnih nivojih tudi s koordinacijo vodstvenih aktivnosti, to je vodij različnih kategorij, ki so na različnih nivojih hierarhične strukture. Do izraza prideta dve vrsti vodij: neposredni vodja in tako imenovani višji vodje.

Sistemskega preučevanja neposrednega vodenja v policiji nismo zasledili, tako da se moramo v celoti zateči k splošnim teoretičnim izhodiščem o vodenju.

2.2 Organizacijska klima

Če strnemo opredelitve organizacijske klime nekaterih domačih in tujih avtorjev (Lipovec, 1987; Konrad, 1997; Kavčič, 1991; Možina, 1994; Lipičnik, 1994; Lipičnik, 1998; Neal et al., 2000;), lahko rečemo, da organizacijska klima predstavlja vse značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v neki organizaciji in po katerih se te med seboj razlikujejo. Na zaposlene vpliva z vidika izkoriščanja njihovih zmogljivosti ter zadovoljstva in vključuje individualno vedenje, motivacijo, status, vloge, skupinsko dinamiko in je pod vplivom čustev, vrednot, stališč, pričakovanj in aspiracij zaposlenih. Njeno raziskovanje omogoča managementu organizacije vpogled v mnenja oziroma prepričanja različnih skupin zaposlenih o njihovem delu, delovnem okolju in pogojih dela ter o sami združbi. S pomočjo merjenja klime management pridobi povratno informacijo, kako organizacija izpolnjuje potrebe in pričakovanja zaposlenih, ugotovi kaj je potrebno spremeniti in kje, ter pripraviti akcijski načrt za realizacijo sprememb (Lipič, 2001, str. 20). Vsak posameznik ima svoj način doživljanja združbe, vendar nas pri preučevanju klime ne zanimajo vse okoliščine človekovega doživljanja, zato se omejimo le na tiste, ki predstavljajo posamezne dele klime in jih imenujemo dimenzije klime.

2.2.1 Organizacijska klima v slovenski policiji

Tudi slovenska policija ima sebi lastno organizacijsko klimo, ki tako ali drugače vpliva na vedenje njenih zaposlenih in izkoriščanje njihovih zmogljivosti. Je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti ter širšega in ožjega okolja. Sistemskega preučevanja organizacijske klime v slovenski policiji nismo zasledili. Izjema je raziskava Umeka in Areha (2002), s ka-

tero sta ugotavljala zadovoljstvo pri policistkah in policistih na policijskih postajah pri tem pa sta se tudi dotaknila nekaterih delov organizacijske klime. Ugotovila sta, da stališča in prepričanja zaposlenih v policiji niso naklonjena pogojem dela, sistemu napredovanja in organizaciji dela.

2.3 Zadovoljstvo zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih postaja vedno bolj pomembna kategorija. Zadovoljni zaposleni naredi več in bolje. Je pa res, da nas iste stvari ne zadovoljujejo. Nasprotno, tisto kar nekoga pri delu zadovoljuje lahko drugega naredi nezadovoljnega. Zadovoljstvo je kompleksen pojav, saj v organizacijo vstopamo vsak na svoj edinstven način, z lastnimi pričakovanji, prepričanji, vrednotami, stališči, prizadevanji in hrepenenji. Če pa je zadovoljstvo skupno večjemu številu zaposlenih, je to prav gotovo prednost sleherne organizacije. Zadovoljstvo zaposlenih je predmet številnih proučevanj in razmišljanj. Avtorji se ukvarjajo z ugotavljanjem dejavnikov, ki vplivajo na (ne)zadovoljstvo zaposlenih in njegovimi povezavami z uspešnostjo organi-

zacije. Pozitivna povezava zadovoljstva zaposlenih in uspešnosti organizacije je nemalokrat dokazana, medtem ko se dejavniki raztezajo od enostavnih, kot so plača, delo z ljudmi, varna služba in podobno do celotnih organizacijskih procesov kot so komuniciranje, informiranje, napredovanje in podobno.

2.3.1 Zadovoljstvo zaposlenih v slovenski policiji

V primerjavi z vodenjem in organizacijsko klimo je preučevanje zadovoljstva zaposlenih v slovenski policiji več. Preučevanja so v večini usmerjena v ugotavljanje dejavnikov, ki na lokalnem nivoju policije vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih s statusom policista. Preučevanje, ki bi zajela ostale nivoje policije in administrativno – tehnično osebje nismo zasledili. Preučevanja tako kažejo, da so pozitivni dejavniki zadovoljstva pri delu stalnost zaposlitve, beneficirana delovna doba in dinamično delo (Anželj, 1995), na Policijski upravi Kranj pa zanimivo delo, delo z ljudmi, zagotovljena služba in dobri medsebojni odnosi (Lepoša, 2002). Med negativne dejavnike pa uvrščajo stresne obremenitve, delovne pogoje in omejene možno-

Tabela 1: Struktura anketiranih

POVPREČNA STAROST	34.07		
		število	delež %
SPOL	moški	438	78,1
	ženske	119	21,2
NIVO ZAPOSLOTITVE	Generalna policijska uprava	154	27,5
	policijska uprava	65	11,6
	policijska postaja	342	60,9
STOPNJA IZOBRAZBE	(ne)dokončana osnovna šola	7	1,2
	srednja šola	345	61,5
	višja šola	39	7
	visoka strokovna	119	21,2
	univerzitetna, visoka s specializacijo, magistrij, doktorat	48	8,6
	neopredeljeni	3	0,5
DELOVNA DOBA	manj kot 5 let	98	17,5
	od 5 do 15 let	237	42,2
	od 15 do 25 let	170	30,3
	več kot 25 let	53	9,4
	neopredeljeni	3	0,5
DELOVNO MESTO GLEDE NA ZAHTEVANO IZOBRAZBO	(ne)dokončana osnovna šola	8	1,4
	srednja šola	345	61,5
	višja šola	46	8,2
	visoka strokovna	124	22,1
	univerzitetna, visoka s specializacijo, magistrij, doktorat	36	6,4
	neopredeljeni	2	0,3

sti družbenega življenja (Anželj, 1995). Že omenjena Areh in Umek (2002) sta ugotavljala dejansko (ne)zadovoljstvo. Ugotavljata, da je 50,6 % policistov nezadovoljnih s pogoji dela, 45,8 % s sistemom napredovanja, 45,1 % s plačo in 38,5 % z organizacijo dela. Z (ne)zadovoljstvom se je ukvarjal tudi Kropce (2002) in ugotovil, da so policiisti Policijske uprave Slovenj Gradec zadovoljni z delom, ker so deležni spoštovanja in poštenega odnosa s strani vodij in kakovosti vodenja ter imajo priložnost pomagati ljudem. Nezadovoljni so s plačo. Gorenakova in Pagon (2004) tudi ugotavljata pozitivno povezanost med kakovostjo horizontalnega komuniciranja in zadovoljstvom policistov pri delu.

3 Metoda

V nadaljevanju predstavljamo raziskavo, opravljeno v slovenski policiji. Predmet našega raziskovanja je bilo vodenje v policiji, organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih. Cilj raziskave pa je bil ugotoviti ali moč policijskih vodij, njihova dejavnost in demokratični stil vodenja vplivajo na organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih v slovenski policiji. Preverjali smo hipotezo: »Moč policijskih vodij, njihova dejavnost in demokratični stil vodenja so pozitivno povezani z organizacijsko klimo in zadovoljstvom zaposlenih v slovenski policiji.«

Podatke smo v obdobju od 27.12.2004 do 03.03.2005 zbirali z vprašalnikom, ki je vseboval 107 trditev. Pri merjenju organizacijske klime nam je bil v veliko pomoč že strukturiran vprašalnik, ki je bil izdelan in se uporablja v okviru projekta Slovenska organizacijska klima, ki se že nekaj let izvaja pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije. Vprašalnik smo v manjši meri prilagodili naravi dela in posebnostim policije kot organizacije. Za razliko od že strukturiranega vprašalnika, smo trditve preoblikovali v prvo osebo ednine. Poudariti smo želeli osebni odnos zaposlenega do posameznega vidika dela.

Vprašalniki so bili poslani policijskim enotam na različnih nivojih in področjih dela, namenjeni pa so bili vsem zaposlenim v policiji, razen generalnemu direktorju policije. Na vprašanja, razen tista ki so se nanašala na demografske podatke, so anketiranci odgovarjali na petstopenjski lestvici, odvisno ali so se s trditvijo strinjali ali ne in v kolikšni meri. Tako je ocena 1 pomenila, da se s trditvijo

popolnoma ne strinjajo, ocena 2, da se v glavnem ne strinjajo, ocena 3, da se delno strinjajo, delno ne, ocena 4, da se v glavnem strinjajo, ocena 5 pa, da se popolnoma strinjajo.

Na policijske enote je bilo tako naslovljenih skupno 813 vprašalnikov, vrnjenih pa 561, kar predstavlja 69 % odziv. Za potrebe raziskave so nas zanimali tudi nekateri demografski podatki anketiranih. Strukturo anketiranih predstavljamo v tabeli 1.

Zbrane podatke smo analizirali s programskim paketom za statistično obdelavo SPSS 13.0 in jih obdelali s pomočjo opisne statistike, korelacijske analize, t – testov, analize variance in regresijske analize.

4 Analiza in rezultati

4.1 Vodenje v policiji

4.1.1 Moč policijskih vodij

Moč policijskih vodij smo merili s trditvami zakaj anketirani izpolnjujejo zahteve vodij. Trditvam, da zato ker jim lahko zagotovijo korist in zadovoljstvo, ker jih lahko kaznujejo, povzročijo škodo ali neprijetnost, ker si želijo njihovega odobravanja, ker imajo vodje strokovne kompetence potrebne za vodenje, ker so oni vodstvo ter ker so dobro obveščeni in razpolagajo s podatki in informacijami, ki jim omogočajo prepričljivo in argumentirano nastopanje, so anketirani pripisali vrednosti od 1 do 5. Želeli smo izmeriti različne vrste moči policijskih vodij: moč nagrajevanja, moč prisile, referenčna moč, strokovna moč, legitimna moč ter moč informiranja in informiranosti. Rezultate smo obdelali z opisno statistiko oziroma posamezni vrsti moči določili srednjo vrednost in standardni odklon. Rezultati so prikazani v tabeli 2.

V nadaljevanju nas je zanimalo, ali anketirani moč policijskih vodij vrednotijo različno glede na njihove demografske značilnosti. Z analizo variance smo ugotavljali statistično pomembne razlike, pri čemer smo kot odvisno spremenljivko določili moč vodij, kot neodvisne pa spol anketiranih, nivo zaposlitve, stopnja izobrazbe, delovna doba in delovno mesto glede na zahtevano izobrazbo. Statistično pomembne razlike smo ugotovili glede na nivo

Tabela 2: Moč policijskih vodij

Vrsta moči	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Moč nagrajevanja	3,22	0,945
Moč prisile	3,14	2,068
Referenčna moč	2,90	1,014
Strokovna moč	3,33	1,004
Legitimna moč	3,22	1,136
Moč informiranja	3,28	0,891
MOČ POLICIJSKIH VODIJ	3,183	1,176

Tabela 3: Razlike v vrednotenju moči vodij

		VREDNOST
SPOL	moški	3,15
	ženske	3,30
NIVO ZAPOSLOTITVE	Generalna policijska uprava	3,12
	policijska uprava	2,98
	policijska postaja	3,244
STOPNJA IZOBRAZBE	(ne)dokončana osnovna šola	3,21
	srednja šola	3,27
	višja šola	3,18
	visoka strokovna	3,00
	univerzitetna, visoka s specializacijo, magistririj, doktorat	3,01
DELOVNA DOBA	manj kot 5 let	3,29
	od 5 do 15 let	3,12
	od 15 do 25 let	3,20
	več kot 25 let	3,16
DELOVNO MESTO GLEDE NA ZAHTEVANO IZOBRAZBO	(ne)dokončana osnovna šola	3,56
	srednja šola	3,27
	višja šola	3,06
	visoka strokovna	2,99
	univerzitetna, visoka s specializacijo, magistririj, doktorat	3,03

zaposlitve ($F=5.094$, $p=0.006$), stopnjo izobrazbe ($F=4.366$, $p=0.002$) in delovno mesto glede na zahtevano izobrazbo ($F=5.651$, $p=0.000$). Razlike v vrednotenju moči vodij predstavljamo v tabeli 3. Statistično pomembne razlike so v poudarjenem tisku.

Moč policijskih vodij nadpovprečno vrednotijo anketirani zaposleni na policijskih postajah, anketirani z (ne)dokončano osnovnošolsko in srednješolsko izobrazbo ter anketirani na delovnem mestu z zahtevano (ne)dokončano osnovnošolsko in srednješolsko izobrazbo.

4.1.2 Dejavnost policijskih vodij

V nadaljevanju nas je zanimalo kaj in koliko delajo policijski vodje. Podatke smo obdelali z opisno statistiko in

posameznim dejavnostmi določili srednje vrednosti in standardni odklon. Tabela 4.

Ugotavljali smo različno vrednotenje dejavnosti vodij glede na demografske značilnosti anketiranih. Statistično pomembne razlike smo preverjali z analizo variance, pri čemer smo kot odvisno spremenljivko določili dejavnost vodij, kot neodvisne pa spol anketiranih, nivo zaposlitve, stopnja izobrazbe, delovna doba in delovno mesto glede na zahtevano izobrazbo. Razlike smo ugotovili glede na nivo zaposlitve ($F=15.616$, $p=0.000$) in zasedajo delovno mesto glede na zahtevano izobrazbo ($F=2.313$, $p=0.057$) in jih predstavljamo v tabeli 5. Statistično pomembne razlike so v poudarjenem tisku.

Dejavnost policijskih vodij nadpovprečno vrednotijo anketirani, ki so zaposleni na policijskih postajah in anke-

Tabela 4: Dejavnost policijskih vodij

Vrsta dejavnosti	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Koordinacija dela zaposlenih in skrbi za doseganje zastavljenih ciljev	3,46	0,931
Odločanje o načinu in sredstvih zagotavljanja zastavljenih ciljev	3,60	1,874
Postavljanje delovnih ciljev	3,79	1,902
Zagotavljanje strokovnih informacij potrebnih za delo	3,38	0,925
Ustrezno predstavljanje zaposlenih in enote v kateri delajo	3,45	1,611
Kontrola dela zaposlenih	3,93	0,865
Usmerjanje vedenja zaposlenih pri delu	3,46	0,873
Skrb za medsebojne odnose v enoti in posredovanje, ko pride do konflikta	3,20	1,096
DEJAVNOST POLICIJSKIH VODIJ		

Tabela 5: Razlike v vrednotenju dejavnosti vodij

		VREDNOST
SPOL	moški	3,53
	ženske	3,52
NIVO ZAPOSLOTITVE	Generalna policijska uprava	3,30
	policijska uprava	3,33
	policijska postaja	3,67
STOPNJA IZOBRAZBE	(ne)dokončana osnovna šola	3,21
	srednja šola	3,27
	višja šola	3,18
	visoka strokovna	3
	univerzitetna, visoka s specializacijo, magistririj, doktorat	3,01
DELOVNA DOBA	manj kot 5 let	3,29
	od 5 do 15 let	3,12
	od 15 do 25 let	3,2
	več kot 25 let	3,16
DELOVNO MESTO GLEDE NA ZAHTEVANO IZOBRAZBO	(ne)dokončana osnovna šola	3,53
	srednja šola	3,6
	višja šola	3,55
	visoka strokovna	3,38
	univerzitetna, visoka s specializacijo, magistririj, doktorat	3,37

Tabela 6: Demokratični stil vodenja v policiji

Značilnosti in posledice demokratičnega stila vodenja	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Vodstvo se pri sprejemanju odločitev in aktivnosti posvetuje z zaposlenimi	2,99	1,056
Vodstvo svoje sodbe o zaposlenih obrazloži	3,08	1,038
Vodstvo učinkovitost in uspešnost zaposlenih ocenjuje objektivno	3,11	1,017
V enotah vlada sproščeno in prijateljsko vzdušje	3,43	1,127
Tudi ko vodstva ni v enoti zaposleni nadaljujejo z delom	4,17	0,859
DEMOKRATIČNI STIL VODENJA	3,357	1,02

tirani, ki zasedajo delovno mesto z zahtevano srednješolsko in višjo izobrazbo.

4.1.3 Demokratični stil vodenja

Vodenje smo tudi preučili z vidika demokratičnega stila. Obstoj demokratičnega stila vodenja smo merili z zanj značilnimi indikatorji dejavnosti, načinu dela vodij in posledicami takega stila vodenja.

Tudi na tem mestu smo ugotavljali, ali anketirani stil vodenja v policiji označujejo različno glede na demografske značilnosti. Z analizo variance smo ugotavljali statistično pomembne razlike, pri čemer smo kot odvisno spremenljivko določili demokratični stil vodenja, kot neodvisne pa spol anketiranih, nivo zaposlitve, stopnja izobrazbe, delovna doba in delovno mesto glede na zahtevano izobrazbo. Statistično pomembne razlike smo ugotovili le glede na nivo zaposlitve ($F=8.508$, $p=0.000$). Razlike v vrednotenju moči vodij predstavljamo v naslednji tabeli. Statistično pomembne razlike so v poudarjenem tisku.

Anketirani, zaposleni na policijskih postajah, demokratični stil vodenja vrednotijo nadpovprečno.

4.2 Organizacijska klima v slovenski policiji

V sliki 1 so po posameznih dimenzijah predstavljeni rezultati izmerjene organizacijske klime v slovenski policiji.

Kot je razvidno iz grafa, anketirani najbolj vrednotijo notranje odnose, najslabše pa razvoj kariere, nagrajevanje ter strokovno usposobljenost in učenje. Vrednost ostalih dimenzij se giblje med ocenama 3.2 in 3.5.

4.3 Zadovoljstvo zaposlenih v slovenski policiji

Anketirane smo tudi povprašali, kako vrednotijo svoje zadovoljstvo s posameznimi vidiki dela v policiji. Rezultati so prikazani v sliki 2.

Iz grafa je razvidno, da zadovoljstvo zaposlenih v policiji ni na zavirljivi ravni. Nekoliko bolj so zadovoljni s poslanstvom in vizijo dela ter strokovno usposobljenostjo in učenjem, najmanj pa z nagrajevanjem ter motivacijo in odnosom do zavzetosti.

Tabela 7: Razlike v vrednotenju demokratičnega stila vodenja

		VREDNOST
SPOL	moški	3,34
	ženske	3,40
NIVO ZAPOSLITVE	Generalna policijska uprava	3,18
	policijska uprava	3,19
	policijska postaja	3,46
STOPNJA IZOBRAZBE	(ne)dokončana osnovna šola	3,37
	srednja šola	3,28
	višja šola	3,43
	visoka strokovna	3,35
	univerzitetna, visoka s specializacijo, magistririj, doktorat	3,17
DELOVNA DOBA	manj kot 5 let	3,43
	od 5 do 15 let	3,3
	od 15 do 25 let	3,35
	več kot 25 let	3,44
DELOVNO MESTO GLEDE NA ZAHTEVANO IZOBRAZBO	(ne)dokončana osnovna šola	3,6
	srednja šola	3,39
	višja šola	3,32
	visoka strokovna	3,32
	univerzitetna, visoka s specializacijo, magistririj, doktorat	3,18



Slika 1: Organizacijska klima v slovenski policiji



Slika 2: Zadovoljstvo zaposlenih v slovenski policiji

4.4 Vpliv vodenja na organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih v policiji

V nadaljevanju smo preverjali vpliv vodenja na organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih v policiji. Glede na značilnosti obravnavanih spremenljivk in naravo razpoložljivih vrednosti (par intervalnih spremenljivk) smo kot mero povezanosti računali Pearsonov koeficient korelacije. Vpliv obravnavanih vidikov vodenja na organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih pa smo ugotavljali z regresijsko analizo. Pri tem smo organizacijsko klimo in zadovoljstvo obravnavali kot odvisni spremenljivki, obravnavane vidike vodenja pa kot neodvisne. Izračunali smo determinacijske koeficiente, ki nam povedo, kolikšen del celotne variance vrednosti organizacijske klime in zadovoljstva anketiranih lahko pojasnimo z varianco obravnavanih vidikov vodenja. Rezultati so predstavljeni v tabeli 8.

Med obravnavanimi vidiki vodenja in organizacijsko klimo ter zadovoljstvom zaposlenih v policiji, v vseh primerih obstaja statistično pomembna pozitivna povezanost. Anketirani, ki v povprečju vodjem pripisujejo več moči, večjo dejavnost in njihovo vodenje označujejo kot demokratično tudi organizacijsko klimo vrednotijo bolje in so pri delu bolj zadovoljni. Ugotavljamo tudi pozitiven

vpliv obravnavanih vidikov vodenja na organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih. Z vplivom posameznega vidika vodenja lahko pojasnimo večji ali manjši odstotek variance vrednosti organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih.

Upoštevač omenjene rezultate lahko potrdimo hipotezo, ki se je glasila »Moč policijskih vodij, njihova dejavnost in demokratični stil vodenja so pozitivno povezani z organizacijsko klimo in zadovoljstvom zaposlenih v slovenski policiji.« Torej, policijski vodje, ki razpolagajo z več moči, so pri svojem delu bolj dejavni in se poslužujejo demokratičnega stila vodenja, v svojih enotah pomembno prispevajo k boljši organizacijski klimi in večjemu zadovoljstvu zaposlenih.

4.5 Vodenje usmerjeno v ustvarjanje boljše organizacijske klime in večjega zadovoljstva zaposlenih

Ugotovili smo, da večja moč policijskih vodij, njihova večja dejavnost na različnih področjih in demokratični stil vodenja pomembno vplivajo k ustvarjanju boljše organizacijske klime in večjega zadovoljstva zaposlenih v slovenski policiji. V raziskovalnem zagonu nas je na koncu

Tabela 8: Vpliv vodenja na organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih

	Organizacijska klima		Zadovoljstvo zaposlenih	
	korelacijski koeficient	determinacijski koeficient	korelacijski koeficient	determinacijski koeficient
Moč vodij	0,404	0,163	0,349	0,122
Dejavnost vodij	0,581	0,337	0,498	0,248
Demokratični stil vodenja	0,696	0,485	0,615	0,378

Tabela 9: Moč, ki jo zadovoljni zaposleni pripisujejo policijskim vodjem

Vrsta moči	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Splošne vrednosti
Moč nagrajevanja	3,76	0,949	3,22
Moč prisile	3,16	1,057	3,14
Referenčna moč	3,21	1,079	2,90
Strokovna moč	3,98	0,725	3,33
Legitimna moč	3,09	1,31	3,22
Moč informiranja	3,81	0,734	3,28

tudi zanimalo, katere so tiste moči in področja dejavnosti vodij, ki rezultirajo v še boljšo organizacijsko klimo in večje zadovoljstvo zaposlenih v policiji. Ugotavljali smo moč in dejavnost vodij, ki jim jo pripisujejo zadovoljni anketirani. Da bi to ugotovili, smo od vseh anketiranih izločili tiste, ki so v splošnem pri delu zadovoljni in ga ocenjujejo najmanj z vrednostjo 3. Takih anketiranih je bilo 122 in splošno organizacijsko klimo vrednotijo s povprečno vrednostjo 3.686. V spodnjih tabelah so predstavljene vrednosti, ki jih zadovoljni anketirani pripisujejo moči vodij in njihovi dejavnosti. Za primerjavo podajamo v posebnem stolpcu že predstavljene splošne vrednosti o moči in dejavnosti vodij.

Rezultati so pričakovani in v skladu s potrjeno hipotezo. Zadovoljni zaposleni, ki tudi sicer organizacijsko klimo vrednotijo bolje, v splošnem vodjem pripisujejo več moči. Izjema je legitimna moč, ki jo v povprečju pripisujejo manj in moč prisile, ki leži na mejni vrednosti. Močno

pa izstopajo strokovna moč, moč nagrajevanja ter moč informiranja in informiranosti. Položaj vodje sam po sebi tako ne zagotavlja uspešnega vodenja. Vsaj z vidika ustvarjanja dobre organizacijske klime in večjega zadovoljstva zaposlenih. Tudi karizma ni pomembna, saj so zaposleni usmerjeni v vse prej kot doseganje odobranja vodje. Prej nagrada kot kazen.

Tudi pri dejavnosti vodij so rezultati pričakovani in v skladu s potrjeno hipotezo. Zadovoljni zaposleni v povprečju vodjem pripisujejo višjo dejavnost na vseh področjih vodenja. Najbolj pa izstopajo skrb za medsebojne odnose in posredovanje, ko pride do konflikta, postavljanje delovnih ciljev, odločanje o načinu in sredstvih zagotavljanja zastavljenih ciljev ter koordinacija dela zaposlenih in skrb za doseganje zastavljenih ciljev. Zadovoljni zaposleni vodjem pripisujejo večjo aktivnost tudi na področju usmerjanja vedenja zaposlenih, kar kaže, da so pri ustvarjanju dobre organizacijske klime in večjega zadovoljstva za-

Tabela 10: Dejavnost, ki jo zadovoljni zaposleni pripisujejo policijskim vodjem

Vrsta dejavnosti	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Splošne vrednosti
Koordinacija dela zaposlenih in skrbi za doseganje zastavljenih ciljev	4,18	0,645	3,46
Odločanje o načinu in sredstvih zagotavljanja zastavljenih ciljev	4,1	0,651	3,60
Postavljanje delovnih ciljev	4,55	3,67	3,79
Zagotavljanje strokovnih informacij potrebnih za delo	4,07	0,621	3,38
Ustrezno predstavljanje zaposlenih in enote v kateri delajo	4,07	0,62	3,45
Kontrola dela zaposlenih	4,32	0,673	3,93
Usmerjanje vedenja zaposlenih pri delu	3,94	0,756	3,46
Skrb za medsebojne odnose v enoti in posredovanje, ko pride do konflikta	3,95	0,815	3,20

poslenih v policiji uspešni vodje, ki so med drugim pri svojem delu bolj usmerjeni v socialno emocionalne odnosom v enotah.

5 Razprava

V nadaljevanju si pogledjmo pomembnejše ugotovitve raziskave, ki bi policijskemu managementu na različnih nivojih in področjih dela lahko pomagale pri ustvarjanju dobre organizacijske klime in večanju zadovoljstva zaposlenih ter posredno večji učinkovitosti in uspešnosti slovenske policije.

Temeljna ugotovitev je, da obravnavani vidiki dela pomembno vplivajo na oblikovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v slovenski policiji. Ugotavljamo, da je moč vodij zmerno pozitivno povezana z organizacijsko klimo ($r=0.404$) in nizko pozitivno povezana z zadovoljstvom zaposlenih v slovenski policiji ($r=0.349$). Z vplivom moči vodij lahko statistično značilno pojasnimo 16,3 % variance organizacijske klime in 12,2 % variance zadovoljstva zaposlenih. Tudi dejavnost policijskih vodij je srednje pozitivno povezana z organizacijsko klimo ($r=0.581$) in zadovoljstvom zaposlenih ($r=0.498$). Z vplivom dejavnosti vodij lahko statistično značilno pojasnimo 33,7 % variance organizacijske klime in 24,8 % variance zadovoljstva zaposlenih. Tudi demokratični stil vodenja je visoko pozitivno povezan z organizacijsko klimo ($p=0.696$) in zmerno pozitivno povezan z zadovoljstvom zaposlenih ($r=0.615$). Z vplivom demokratičnega stila vodenja lahko pojasnimo 48,5 % variance organizacijske klime in 37,8 % variance zadovoljstva zaposlenih v slovenski policiji. Glede na ugotovljene povezave in vpliv obravnavanih vidikov vodenja na organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih lahko rečemo, da policijski vodje, ki razpolagajo z več različnimi močmi, so pri svojem delu bolj dejavni in se poslužujejo demokratičnega stila vodenja, skupaj z ostalimi dejavniki, v policijskih enotah ustvarjajo dobro organizacijsko klimo in večje zadovoljstvo zaposlenih. Pri tem so posebno uspešni vodje, ki so strokovno dobro podkovani, imajo možnost nagrajevanja zaposlenih in so dobro informirani, pri svojem delu pa so poleg k delovnim ciljem, usmerjeni tudi k socialno emocionalnim odnosom v enotah.

Ugotovili smo tudi, da so si prepričanja in stališča zaposlenih o obravnavanih vidikih vodenja relativno različna. Statistično pomembne razlike v vrednotenju moči, dejavnosti vodij in demokratičnega stila vodenja smo najprej ugotovili glede na nivo zaposlitve. Večja moč (3,244), dejavnost vodij (3,67) in značilnosti demokratičnega stila vodenja (3,46) so prisotna na policijskih postajah, nekoliko manj na policijskih upravah (moč: 2,98; dejavnost: 3,33; demokratični stil: 3,19), še manj pa na Generalni policiji upravi (moč: 3,12; dejavnost: 3,30; demokratični stil: 3,18). Razlike se kažejo tudi glede na izobrazbo zaposlenih. Vodjem več moči (3,27) in dejavnosti (3,6) pripisujejo zaposleni s srednjo izobrazbo, nekoliko manj z (ne)dokončano osnovnošolsko (moč: 3,21; dejavnost: 3,21) in višjo izobrazbo (moč: 3,18; dejavnost: 3,55), najmanj pa z viso-

ko (moč: 3; dejavnost: 3,38) in univerzitetno, visoko s specializacijo, magisterijem ali doktoratom (moč: 3,01; dejavnost: 3,37). Nazadnje pa so razlike tudi glede na izobrazbo, ki se zahteva za trenutno zasedeno delovno mesto. Največjo moč vodjem pripisujejo zaposleni z zahtevano (ne)dokončano osnovnošolsko izobrazbo (3,56), nekoliko manj moči zaposleni z zahtevano srednjo izobrazbo (3,27), višjo (3,06), univerzitetno, visoko s specializacijo ali magisterijem (3,03), najmanj pa z visoko (2,99).

Razloge za različno vrednotenje obravnavanih vidikov vodenja bi po našem mnenju lahko pripisali organizacijski hierarhiji, ki je v primerjavi s policijskimi postajami izrazitejša na policijskih upravah in Generalni policijski upravi. Od tod tudi posebnosti ostalih organizacijskih procesov, ki potekajo na različnih nivojih policije in verjetno v dopolnjevanju z vodenjem vplivajo na ustvarjanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih. Namreč, policijska postaja je kot notranje organizacijska enota policijske uprave relativno avtonomna enota. Vodi in predstavlja jo komandir, pri tem pa mu pomagajo pomočniki. Ostali zaposleni se med seboj obravnavajo kot sodelavci, ne glede na to, da bi vodje izmene, dežurne, policiste – kriminaliste, vodje policijskih okolišev in tudi vodje patrulj, lahko šteli za srednji management na lokalnem nivoju.

Delo in naloge opravljajo vsak na svojem področju. Organizacijskih nivojev na policijski postaji ni. Do izraza pride le najvišji nivo, to je vodstvo policijske postaje. Komunikacija je zato veliko bolj enostavna, manj moteča in bolj učinkovita. Pogosta in neposredna je lahko tudi komunikacija med zaposlenimi na policijskih postajah in komandirji, v čigar rokah je centralizirana moč. Dogovori se lahko hitreje realizirajo. Zaradi neposrednega stika je tudi vpliv motivacije, ki se realizira skozi komunikacijo učinkovitejši. Na drugi strani pa policijsko upravo vodi direktor policijske uprave, Generalno policijsko upravo pa generalni direktor policije, znotraj katere delujejo službe, uradi, sektorji, oddelki in njihovi vodje. Področja dela teh enot se med seboj pogosto prekrivajo in dopolnjujejo. Ker pa v organizacijski strukturi nastopajo kot »avtonomne« enote je komunikacija med enotami in tudi zaposlenimi veliko bolj otežena. Način komuniciranja je veliko bolj formaliziran preko višjih nivojev, zato vodje tudi veliko počasneje sprejemajo odločitve, kar zaposleni pogosto občutijo. Zaposlenim največkrat ni jasno kdo odločitve sprejema in na osnovi česa. Vodje posameznih služb znotraj uprav in generalne policijske uprave so pri tem pogosto omejeni, saj se vsaka odločitev pretehta na višjem nivoju. Začetno stališče nižjega vodje se pogosto v odločitvenem procesu na višjem nivoju spremeni, kar ima prav gotovo negativen vpliv na doživljanje vodenja s strani zaposlenih. Nižji vodje so zaradi tega pogosto neodločni in brez prave »akcije«, ko je to potrebno. V oči zaposlenih so le podaljšana roka višjega vodje, s čimer izgubljajo potrebno avtoriteto. Poleg tega so direktorji policijskih uprav, na generalni policijski upravi pa generalni direktor in direktorji uprav ter višji vodje ostalih služb veliko manj dostopni ostalim zaposlenim, pri čemer se posamezni vidiki motivacije prav gotovo realizirajo v manjši meri kot na policijski postaji.

Zdaj ko smo raziskali posamezne vidike vodenja, njihov vpliv na organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih, razlike v stališčih zaposlenih do omenjenih vidikov dela in poiskali razloge za tako stanje, lahko podamo nekaj predlogov za njihovo izboljšanje. Po našem bi morali višji vodje v policiji posebno skrb posvetiti kadrovanju nižjih vodij. Enostavno nekoga postaviti na položaj vodje ni dovolj. Možnost je potrebno dati zaposlenim, ki obvladuje določeno znanje in imajo strokovne kompetence, ki so pomembne na konkretnem področju policijskega dela.

Glede na pojmovanja, ki so vezana na policijsko subkulturo, bo tak vodja zagotovo užival spoštovanje in podporo zaposlenih. Nižjim vodjem je potrebno dati možnost nagrajevanja in jih oskrbeti z relevantnimi informacijami, potrebnimi za prepričljivo in argumentirano nastopanje. Policijski vodje v splošnem pa naj bi bili bolj dejavni na različnih področjih vodenja. Poleg k doseganju delovnih ciljev, naj bi bili usmerjeni tudi k socialno emocionalnim odnosom v enotah. Posluževali pa naj bi se demokratičnega stila vodenja, ki zaposlenim omogoča, da sodelujejo pri postavljanju delovnih ciljev enot in načinu njihovega doseganja, da sodelujejo pri sprejemanju odločitev in dajejo predloge, ki zadevajo njihovo delo in delovno okolje.

Delo zaposlenih naj vodje ocenjujejo objektivno in svoje sodbe sproti obrazložijo. Zaradi negativnega vpliva organizacijskih nivojev pa bi bilo po našem mnenju smiselno razmisliti tudi o posegu v samo organizacijsko strukturo policije. Vsaj z vidika odpravljanja nepotrebnih vodstvenih nivojev in z njim povezanih vodij na policijskih upravah in generalni policijski upravi. Kjer bi bilo to mogoče, bi po zgledu policijskih postaj, široko zaokroženo področje dela vodili samostojni in močni vodje. Skupaj z njihovimi pomočniki, ki bi bili zadolženi za posamezno podpodročje, naj bi predstavljali najvišji management. Ostali zaposleni bi bili specialisti za posebna področja. Ko bi bilo to potrebno, bi se povezovali v začasne delovne skupine oziroma druge sodobne organizacijske strukture, ki bi jih vodili za ta namen in čas postavljeni vodje. Za razliko od neposrednega operativnega dela na policijskih postajah, ki pogosto zahteva koordinirano delo večjega števila zaposlenih, na policijskih upravah in Generalni policijski upravi prevladuje analitično strateško delo, ki zahteva več inovativnosti in iniciativnosti zaposlenih. Bolj kot samo neposredno vodenje, predlagamo skrb za boljše pogoje dela in ustrezno motivacijo zaposlenih.

6 Literatura

- Anželj, D. (1995). Policija v obdobju tranzicije, magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Areh, I., Umek, P. (2002). Zadovoljstvo z delom pri policistkah in policistih, Ljubljana: Varstvoslovje, 4(2):101-111.
- Cartwright, D., Zander, A. (1968). *Group Dynamics*, Harper, New York.
- French, J. R. P., Raven B. H. (1960). The Bases of Social Power. V: Cartwright, D. in Zander, A. (ur.). *Group Dinamics*, B. K. Gorenak, I., Pagon, M. (2004). Nekateri vidiki horizontalnega komuniciranja in njihov vpliv na zadovoljstvo policistov pri delu, Organizacija, 37 (7): 403-407.

- Gruban, B. (2002). *Menedžerjem zaupa le 15 odstotkov zaposlenih*, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*, Državna založba Slovenije, Ljubljana.
- Konrad, E. (1997). Vodenje in motivacija za delo, Pomen organizacijske kulture in organizacijske klime, XV. posvetovanje psihologov Slovenije, Radenci.
- Krope, S. (2002). Želje po izobraževanju in zadovoljstvo z delom koroških policistov, Ljubljana: *Varstvoslovje*, 4(1), 66-73.
- Lepoša, D. (2002). Zadovoljstvo z delom na Policijski upravi Kranj, diplomsko delo, Visoka policijsko varnostna šola.
- Lipič, O. (2001). *Spremljanje organizacijske klime v Leku*, Kolektiv, Ljubljana.
- Lipičnik, B. (1994). *Ekonomika in organizacija podjetja*, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Neal, A., West, M., Petterson, M. An Examination and Interactions between Organizational Climate and Human Resource Management Practices in Manufacturing Organizations, Aston University, 30.12.2004, <http://www.abs.aston.ac.uk/rp0003>.
- Pirnar, B. (2003). Vzajemni vplivi vodenja in kulture podjetja: magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Raven, B. H., Rubin, J. Z. (1976). *Social Psychology, People in Groups*, New York.
- SIOK, Organizacijska klima v Slovenij, dosegljivo na <http://www.rmplus.si/siok> (30.11.2004).

Zlatko Šakanovič je leta 2002 diplomiral na Univerzi v Mariboru, Fakulteti za organizacijske vede v Kranju in leta 2005 na isti fakulteti specializiral s področja organizacije in managementa neprofitnih organizacij. Kot policijski inšpektor je zaposlen na Ministrstvu za notranje zadeve.

Janez Mayer je doktor psiholoških znanosti. Je predavatelj za področja organizacijske psihologije, antropologije dela, komunikologije, organizacijskega vedenja, vrednotenja dela, merjenja in aktiviranja intelektualnega potenciala, kariernega razvoja in ustvarjalnosti. Na področju raziskovalne dejavnosti preučuje ustvarjalnost vodilnih ljudi, interakcijo med inteligentnostjo in čustvovanjem, človekovo izraznost, proces vodenja idr. Je avtor posebnega ocenjevalnega postopka za merjenje umskega potenciala najobetavnejših ljudi v organizacijah. Rezultate preverja in uporablja pri svojih predavanjih, vajah, praktikumih in v procesu strokovnega svetovanja v številnih slovenskih podjetjih in zavodih. Napisal je knjigi *Ustvarjalno mišljenje in delo* ter *Vizija ustvarjalnega podjetja*, uredil zbornik *Skrivnost ustvarjalnega tima* ter objavil prek 80 strokovnih člankov doma in v tujini. Trenutno je prodekan za izobraževalno dejavnost na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru.
