

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

DRAGICA GLAŽAR

**VPLIV MOTIVACIJE NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH IN
USPEŠNOST PRI DELU V OBČINSKI UPRAVI
MURSKA SOBOTA**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA, 2004

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

DRAGICA GLAŽAR

MENTOR: IZR. PROF. DR. MARJAN BREZOVŠEK

**VPLIV MOTIVACIJE NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH IN
USPEŠNOST PRI DELU V OBČINSKI UPRAVI
MURSKA SOBOTA**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA, 2004

KAZALO

1. UVOD	5
1.1 Izhodišče, oris problema	5
1.2 Namen, cilj in omejitve diplomskega dela	7
1.3 Hipoteze dela	8
1.4 Struktura dela	8
1.5 Metodologija dela	9
2. LOKALNA SAMOUPRAVA V REPUBLIKI SLOVENIJI	10
2.1 Opredelitev pojma lokalna samouprava	10
2.2 Temeljne značilnosti lokalne samouprave v Sloveniji	10
2.3 Občine v Sloveniji	12
2.4 Organizacijska struktura občine	13
2.5 Občinska uprava	14
3. UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV	16
3.1 Pomen človeškega faktorja v organizaciji	16
3.2 Človeške zmožnosti	20
3.3 Od kadrovske funkcije do upravljanja človeških virov	21
3.4 Upravljanje človeških virov v lokalni samoupravi	23
4. MOTIVACIJA	26
4.1 Kadri in organizacija	26
4.2 Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo	29
4.3 Motivacijske teorije	30
4.3.1 Vsebinske motivacijske teorije	31
4.3.2 Procesne teorije motivacije	33
4.4 Razmerje med motivacijo, zadovoljstvom zaposlenih in uspehom pri delu	35
4.5 Pomanjkanje motivacije v lokalni samoupravi	36
5. VODENJE	38
5.1 Vodenje kot instrument povečanja motivacije zaposlenih	38
5.2 Načini in stili vodenja	39

5.3 Transformacijsko vodenje	41
6. EMPIRIČNA RAZISKAVA	43
6.1 Postavitev motivacijskega modela	43
6.2 Opredelitev ciljne skupine, Mestne občine Murska Sobota	46
6.3 Metodologija raziskave	48
6.4 Sestava in struktura vprašalnika	49
6.5 Analiza raziskave	50
6.5.1 Analiza splošnih podatkov	50
6.5.2 Analiza po pomembnosti motivacijskih dejavnikov	53
6.5.3 Analiza po zadovoljenosti motivacijskih dejavnikov	56
6.5.4 Analiza izobraževanja in usposabljanja	59
6.5.5 Analiza samostojnosti in odgovornosti pri delu	61
6.5.6 Analiza vodenja in organizacije dela	63
6.5.7 Analiza odnosov pri delu in delu v skupinah	65
7. ZAKLJUČEK	68
7.1 Preverjanje hipotez	68
7.2 Sklep	71
8. LITERATURA IN VIRI	75
8.1 Literatura	75
8.2 Pravni viri	78

PRILOGI

Priloga A: Vprašalnik za zaposlene v občinski upravi Mestne občine Murska Sobota

Priloga B: Podatki o zaposlenih v občinski upravi Mestne občine Murska Sobota

1. UVOD

1.1 Izhodišče, oris problema

Okolje, v katerem je nekoč delovala lokalna samouprava, je bilo stabilno in predvidljivo. Temu prilagojena je bila birokratska uprava na lokalni ravni. Danes je okolje kompleksnejše, hitro se spreminja in razvija, zato se temu mora prilagoditi tudi uprava na lokalnem nivoju.

Vzroke za spreminjanje upravnega okolja delimo na zunanje in notranje (Kovač, 2000a, Kovač, 2000b in Brejc, 2000).

Med zunanje vzroke prištevamo:

- globalizacijo poslovanja,
- privatizacijo in deregulacijo gospodarstva ter javnega sektorja,
- čedalje večje zahteve uporabnikov javnih storitev, ki si želijo kakovostne storitve, analogne storitvam zasebnega sektorja, ob ekonomični uporabi proračunskih sredstev in
- tehnološke spremembe, ki spreminjajo naravo dela, metodo vodenja ipd.

Med notranje vzroke pa uvrščamo:

- spreminjanje vrednot in organizacijske kulture uprave,
- individualizacijo in zahtevnost zaposlenih po sistemski obravnavi njihovega položaja. Zaposleni namreč iščejo ravnotežje med zasebnim in delovnim življenjem. Spreminjajo se tudi značilnosti dela in pričakovanja zaposlenih, ki si želijo zanimivo delo, polno izzivov in priložnosti.

Države v tranziciji, med njimi tudi Slovenija, se zaradi sprememb v političnih in ekonomskih sistemih ter zahtev po usklajevanju z evropskimi standardi še dodatno soočajo s prilagajanjem svojih uprav novim okoliščinam.

S preobrazbo slovenske lokalne samouprave, to je s 1. 1. 1995, se je težišče upravljanja javnih zadev z občin preneslo na državo, posledično pa se vedno več aktivnosti, ki so naravnane k zadovoljevanju potreb posameznika in družbe na področju izobraževanja, zdravstva, urbanizma, socialne varnosti, prometa in kulture, preusmerja in prenaša z državne na lokalno

raven. Cilji delovanja lokalnih skupnosti so namreč prav v dejavnostih, ki so širšega javnega pomena. Tako so tudi naloge, ki se s potrebami in zahtevami občanov zastavljajo v lokalni samoupravi oziroma občini kot njeni temeljni skupnosti, zahtevnejše in vedno bolj kompleksne (Stare, 1999).

Odgovor na omenjene spremembe lahko iščemo v uvajanju in izvajanju konceptov novega upravljanja javnega sektorja – NUJS (New Public Management), po katerem se lokalna samouprava zgleduje po zasebnem sektorju. Cilji novega upravljanja javnega sektorja so po Polittu naslednji: javni sektor približati uporabnikom, zahtevati doseganje ciljev in standardov in ne zgolj izpolnjevanje pravil, gojiti zavezanost k nenehnemu izboljševanju kakovosti storitev, oblikovati vitko in plosko strukturo javnega sektorja, uvajati decentralizirano odločanje in opolnomočiti strokovnjake, uveljaviti intenzivni nadzor nad stroški z uvedbo sodobnega komercialnega računovodstva, nasloniti zaposlovanje, napredovanje in nagrajevanje glede dosežkov zaposlenih (Politt v Kohont, 2004: 283).

Proces reforme v lokalni samoupravi pa ni možen brez sprememb v upravljanju, vključno z upravljanjem človeških virov. Človeški dejavnik je ena najpogostejših tem v strokovni literaturi, tako v tayloristični literaturi, v kateri je človek obravnavan kot privesek stroja, ali v sodobnih virih, kjer prevladuje spoznanje, da uspeh organizacije ni odvisen le od tehnologije in organizacijskih preobrazb, ampak zlasti od človekovih zmožnosti in motivacije (Brejc, 1997: 624).

Uspeh preobrazbe slovenske lokalne samouprave bo mogoč le ob spoznanju, da so zaposleni eden izmed najpomembnejših virov uprave. Potrebno se je zavedati, da je le s spremenjenim odnosom do zaposlenih mogoče spremeniti obstoječo upravno kulturo.

Zato bi reforma lokalne samouprave morala v ospredje postaviti upravljanje s človeškimi viri. Gre za novo paradigmo o ravnanju z ljudmi, ki izpostavlja pomen človeka v organizaciji. Upravljanje s človeškimi viri namreč ni le stvar kadrovskih služb, pač pa zlasti vodilnih v organizaciji. Cilj upravljanja s človeškimi viri v lokalni samoupravi je tako doseganje ciljev lokalne samouprave in zadovoljstvo zaposlenih (glej Brejc 1997).

Tako se v lokalni samoupravi oziroma občini kot njeni temeljni skupnosti kaže potreba po strokovnjakih, ki bi bili kos vedno bolj zahtevnim in kompleksnim nalogam, ki se povečujejo

s potrebami in zahtevami občanov. Lokalna samouprava potrebuje zaposlene, ki so sposobni strokovnega reševanja zastavljenih nalog. Prav tako pa se je potrebno zavedati pomena in zmožnosti ustreznega razvoja zaposlenih in ravnanja z njihovimi viri.

Okvir upravljanja človeških virov v slovenski lokalni samoupravi predstavlja sistem javnih uslužbencev, ki je determiniran z zakonom o javnih uslužbencih, katerega namen je zagotoviti razmere, v katerih bodo vrhunsko usposobljeni ljudje motivirani za zaposlitev in profesionalni razvoj v upravi (Virant v Kohont, 2004).

Motiviranje zaposlenih je zato pomembna sposobnost vodilnega osebja. Motivirani zaposleni nedvomno dosegajo boljše delovne rezultate kot demotivirani. Tudi na zadovoljstvo zaposlenih vpliva motivacija. Povezava med doseganjem dobrih rezultatov in zadovoljstvom zaposlenih sicer ni zmeraj neposredna, vendar navedena dejavnika lahko pozitivno spodbujata drug drugega (Armstrong, 1991 in Možina, 1998).

1.2 Namen, cilj in omejitev diplomskega dela

Cilj diplomskega dela je prikazati, da je tudi v občinski upravi možno kakovostno in celostno upravljati s človeškimi viri, posledica tega pa je zadovoljstvo zaposlenih in uspešno delovanje uprave. Posebno pozornost sem namenila prav procesom motivacije znotraj upravljanja človeških virov.

Upravljanje človeških virov v slovenski lokalni samoupravi je determinirano z zakonom o javnih uslužbencih, ki je bil sprejet l. 2002. Za vzpostavitev moderne lokalne samouprave pa ni dovolj le spremenjena zakonodaja, pač pa je potrebno spremeniti tudi dosedanjo prakso in odnos na področju upravljanja človeških virov. Eno je sprejeti usmeritve reforme, povsem nekaj drugega pa to razviti in implementirati v praksi. Spremenjena zakonodaja se namreč počasneje odraža v kulturnem sistemu javnih uslužbencev in v njihovem sistemu vrednot, prepričanj, stališč, norm in običajev.

Zakonodaja na področju upravljanja človeških virov in motivacije v lokalni samoupravi v samem diplomskem delu ni podrobno opredeljena; večji poudarek je na razčlenjevanju in analizi subjektivnih mnenj zaposlenih o motivaciji in njenem vplivu na zadovoljstvo in

uspešnost pri delu. Namen diplomskega dela je tako ugotoviti, kako oz. s kakšnimi sredstvi se povečuje motivacija zaposlenih in kako le-ta vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost pri delu.

Konkreten vpogled v problematiko sem dobila z raziskovalno nalogo v mestni upravi Mestne občine Murska Sobota.

1.3 Hipoteze dela

1. Motivacijski dejavniki, ki so po mnenju zaposlenih v mestni upravi Murska Sobota najpomembnejši, niso zadovoljeni v praksi. Posledično zaposleni niso niti maksimalno uspešni pri delu niti zadovoljni z delom.
2. V mestni upravi MS so zadovoljeni motivacijski dejavniki, ki spadajo med ekstrinzične motivacijske dejavnike (higienike) in vzdržujejo normalno raven zadovoljstva zaposlenih (plača, varnost zaposlitve, delovni pogoji, odnosi s sodelavci, vodenje).
3. V mestni upravi MS niso povsem zadovoljeni intrinzični motivacijski dejavniki (motivatorji), ki usmerjajo človekovo aktivnost k delu in tako prispevajo k uspešnosti pri delu, posledično pa preko nagrad (finančnih in nefinančnih) k zadovoljstvu zaposlenih (zanimivost pri delu, možnost izobraževanja in usposabljanja, uporaba lastnega znanja in sposobnosti, samostojnost in odgovornost pri delu, smiselno delo, izzivi pri delu, napredovanje).

1.4 Struktura dela

Diplomsko delo je razdeljeno na uvod, glavno besedilo in zaključek. V uvodnem delu so opredeljeni namen, cilj, hipoteze in metodologija dela.

V glavnem besedilu je opredeljena teoretična podlaga na področju lokalne samouprave, zatem na področju upravljanja človeških virov. Znotraj upravljanja človeških virov je posebna pozornost namenjena področju motivacije. Opredeljene so tudi posebnosti upravljanja človeških virov in motivacije v lokalni samoupravi.

Jedro diplomskega dela predstavlja empirična raziskovalna naloga, opravljena v mestni upravi Murska Sobota. Na podlagi teoretičnih spoznanj o motivaciji je zasnovan motivacijski model, na podlagi statističnih podatkov o zaposlenih in izvedene ankete med zaposlenimi pa je opravljena analiza raziskave, kjer so analizirani in komentirani zbrani statistični podatki.

V zaključku so zastavljene hipoteze preverjene in glede na to potrjene oz. ovržene. V sklepu so predlagane rešitve in priporočila, s katerimi je mogoče izboljšati motivacijo zaposlenih in tako vplivati na večjo zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost pri delu v izbrani občinski upravi.

1.5 Metodologija dela

Temeljna metoda teoretičnega dela je študija relevantne literature in zakonskih ter podzakonskih aktov, preko katere sem se seznanila s pojmi lokalne samouprave in področjem upravljanja človeških virov ter motivacije.

V empiričnem delu sem zastavljene hipoteze preverila z uporabo ankete med zaposlenimi v občinski upravi Murska Sobota. Za obdelavo podatkov sem uporabila računalniški orodji Statistical Package for Social Sciences in Microsoft Word.

2 LOKALNA SAMOUPRAVA V REPUBLIKI SLOVENIJI

2.1 Opredelitev pojma lokalna samouprava

Lokalna samouprava je eden izmed segmentov javne uprave. Opredelimo jo kot način upravljanja javnih zadev, pri katerem neposredno ali posredno (preko izvoljenih predstavnikov) sodelujejo prebivalci določene teritorialne skupnosti, ki je ožja od države (Virant, 1998: 161). Gre torej za obliko samostojnega reševanja skupnih življenjskih potreb prebivalstva v določenih, ožjih krajevnih okvirih, v obliki organizirane, od države zagotovljene avtonomne lokalne oblasti. Značilno zanjo je, da omogoča in zagotavlja lokalni skupnosti neko stopnjo neodvisnosti, zlasti v razmerju do države. Gre torej za samoupravni položaj lokalne skupnosti, ki omogoča prebivalcem lokalne skupnosti, da v določeni meri samostojno upravljajo z lokalnimi zadevami. Tak položaj je lokalni samoupravi podeljen ali priznan s strani državi, praviloma z zakonom, ponekod pa z ustavo (Kaučič in Grad, 2003: 326).

Za lokalno samoupravo je značilno, da vsebuje teritorialni element (lokalno skupnost), funkcionalni element (svoje lastno delovno področje), organizacijski element (opravljanje nalog neposredno ali preko svojih organov), materialno-finančni element (lastna materialna in finančna sredstva) in pravni element (lastnost pravne osebe). K temu štejemo še lokalno zavest, ki je pomembna za uresničevanje lokalne samouprave in se ne kaže samo v občutku pripadnosti in medsebojne solidarnosti prebivalcev lokalne skupnosti, pač pa tudi v tem, da prebivalci v lokalni samoupravi vidijo možnost javne uveljavitve (Kaučič in Grad, 2003: 327).

2.2 Temeljne značilnosti lokalne samouprave v Sloveniji

Pred osamosvojitvijo je bil v Sloveniji vzpostavljen t. i. komunalni sistem. Komune so delovale pretežno kot prva stopnja državne uprave. Lokalne naloge, ki pomenijo zadovoljevanje skupnih potreb prebivalcev v naseljih, so tako bile preložene na t. i. krajevne skupnosti, ki so bile nekakšen nadomestek za samoupravne občine (Šmidovnik, 1995: 153).

Nova ustava, ki je bila sprejeta leta 1991, je predvidela občino kot »pravo« lokalno skupnost, tj. naselje ali več naselij, ki jih povezujejo skupne potrebe, skupni interesi prebivalcev (Virant, 1998: 166).

Na podlagi ustave je bilo sprejetih še več zakonov, ki urejajo položaj lokalne samouprave. Med njimi je najpomembnejši zakon o lokalni samoupravi, ki ureja sistem lokalne samouprave v Sloveniji. Zakon je bil sprejet decembra 1993. leta, kasneje je bil večkrat spremenjen in dopolnjen. Poleg tega zakona so pomembni še zakon o financiranju občin, zakon o lokalnih volitvah, zakon o ustanovitvi občin ter o določitvi njihovih območij, zakon o postopku za ustanovitev občin ter za določitev njihovih območij.

Z reformo 1. 1. 1995 je država prevzela od občin vse upravne funkcije in vse druge naloge oblastnega značaja iz pristojnosti občin. Nove občine so tako začele svoje delovanje le z izvirnimi lokalnimi nalogami občine. Značilnost naše ureditve je namreč v tem, da država ne sme prenašati nobenih svojih nalog na lokalno skupnost brez njenega soglasja. V večini sodobnih evropskih ureditev država v procesu upravne decentralizacije oz. dekoncentracije zaradi racionalnosti in ekonomičnosti upravljanja prenaša na občine čedalje več svojih pristojnosti. Naša omenjena reforma pa je šla v smer strogega ločevanja med državo in lokalno samoupravo, tj. dvotirnost uprave (Brezovšek, 1997: 182–183).

Druga značilnost naše lokalne samouprave je ta, da je po ustavi obvezna samo enonivojska lokalna samouprava, da pa je drugi nivo, torej širša lokalna skupnost, ki se lahko ustanovi kot pokrajina, v celoti odvisen od volje občin. Poleg samoupravnega urejanja širše lokalne skupnosti bi pokrajina lahko v procesu dekoncentracije prevzela tudi naloge državne uprave. Na ta način bi v Sloveniji vzpostavili uveljavljeni evropski model enotirnega upravnega sistema, v katerem ima drugi nivo lokalne samouprave vlogo »dvoživke« – v izvirni pristojnosti ureja zadeve širše lokalne skupnosti, v preneseni pristojnosti pa pretežni del nalog državne uprave, ki jih je potrebno izvajati dekoncentrirano (glej Virant, 1998).

Z ratifikacijo Evropske listine o lokalni samoupravi, ki je v naši državi pričela veljati marca 1997, se je Slovenija obvezala, da bo oblikovala sodoben sistem lokalne uprave, ki bo temeljil na demokratičnih odnosih in pravicah občanov o sodelovanju pri upravljanju javnih zadev. Nadaljnji potek reforme je odvisen od stališč političnih strank, vlade in parlamenta, saj imajo omenjena vprašanja veliko politično težo za razvoj države in družbe (Stare, 1999: 277–278).

2.3 Občine v Sloveniji

Ustava Republike Slovenije v 139. členu določa, da je občina samoupravna lokalna skupnost. Območje občine po ustavni določbi obsega naselje ali več naselij, ki so povezana s skupnimi potrebami in interesi prebivalcev. Občina se po ustavni določbi ustanovi z zakonom po prej opravljenem referendumu, s katerim se ugotovi volja prebivalcev na določenem območju. Zakon določi tudi območje občine.

140. člen ustave ureja prenos posameznih nalog z državne na lokalno skupnost. Prenos nalog se opravi z zakonom, pred tem pa je potrebno predhodno soglasje lokalne skupnosti (občine, širše samoupravne lokalne skupnosti). Za opravljanje teh nalog je država dolžna zagotoviti sredstva.

V 141. členu ustave pa je določeno, da lahko mesto po postopku in ob pogojih, ki jih določa zakon, dobi status mestne občine.

V 143. členu ustava ureja širše samoupravne lokalne skupnosti. »Občine se samostojno odločajo o povezovanju v širše samoupravne lokalne skupnosti, tudi v pokrajine, za urejanje in opravljanje lokalnih zadev širšega pomena«. Sporazumno z njimi država nanje prenese določene zadeve iz državne pristojnosti v njihovo izvirno pristojnost. Za ureditev načel in meril za prenos pristojnosti ustava predvideva zakonsko ureditev.

Zakon o lokalni samoupravi (ZLS) v 13. členu določa, da mora biti občina sposobna zadovoljevati potrebe in interese svojih prebivalcev in izpolnjevati druge naloge v skladu z zakonom. Občina je za to sposobna, če so zagotovljeni naslednji pogoji:

- osemletno šolanje (popolna osnovna šola),
- primarno zdravstveno varstvo občanov (zdravstveni dom ali zdravstvena postaja),
- preskrba z življenjskimi potrebščinami (trgovina z živili in mešanim blagom),
- komunalna opremljenost (oskrba s pitno vodo, odvajanje in čiščenje odpadnih voda, oskrba z električno energijo),
- poštne storitve,
- finančne storitve hranilnice ali banke,
- knjižnica (splošno izobraževalna ali šolska),

- prostori za upravno dejavnost lokalnih skupnosti.

Tretje poglavje ZLS se nanaša na naloge občine. Občina v skladu z zakoni poseduje, pridobiva in razpolaga z vsemi vrstami premoženja, ustanavlja in vodi javna podjetja ter v okviru sistema javnih financ določa svoj proračun (Žagar, 2003: 23).

Naloge občine so opredeljene kot izvirne in prenesene naloge. V okvir izvirnih pristojnosti občin sodijo naloge, ki si jih občine same določijo s statutom in drugimi akti in predstavljajo tipično vsebino lokalne samouprave (komunala, lokalne javne službe itd.) in lokalne zadeve javnega pomena, ki jih občinam določi področna zakonodaja (npr. zakon o varnosti v cestnem prometu in drugi). Prenesene naloge pa so tiste, ki jih država s soglasjem občine prenese v izvajanje občini. Občina te naloge opravlja za državo. Za izvajanje teh nalog mora država zagotoviti finančna sredstva, velja pa tudi strožji režim nadzora (Žagar, 2003: 23).

2.4 Organizacijska struktura občine

ZLS v 28. členu določa naslednje organe občine: občinski svet, župan in nadzorni odbor.

Občinski svet je najvišji organ odločanja o vseh zadevah v okviru pravic in dolžnosti občine (29. člen ZLS). Občinski svet šteje 7 do 45 članov (38. člen ZLS); število članov občinskega sveta je določeno v statutu občine. V okviru svojih pristojnosti občinski svet predvsem (29. člen ZLS):

- sprejema statut občine, odloke in druge občinske akte,
- sprejema prostorske in druge plane razvoja občine,
- sprejema občinski proračun in zaključni račun,
- daje soglasje k prenosu nalog iz državne pristojnosti na občino,
- daje mnenje k imenovanju načelnikov upravnih enot,
- imenuje in razrešuje člane nadzornega odbora ter člane komisij in odborov občinskega sveta,
- imenuje in razrešuje predstavnike občine v sosvetu načelnika upravne enote,
- odloča o pridobitvi in odtujitvi nepremičnin,
- nadzoruje delo župana, podžupana in občinske uprave glede izvrševanja odločitev občinskega sveta.

Župan predstavlja in zastopa občino, predstavlja občinski svet, ga sklicuje in vodi seje občinskega sveta, nima pa pravice glasovanja (33. člen ZLS).

Po 33. členu ZLS župan:

- predlaga občinskemu svetu v sprejem proračun občine in zaključni račun proračuna, odloke in druge akte iz pristojnosti občinskega sveta ter skrbi za izvajanje odločitev občinskega sveta;
- skrbi za objavo statuta, odlokov in drugih splošnih aktov občine;
- zadrži objavo splošnega akta občine, če meni, da je le-ta neustaven ali nezakonit in predlaga občinskemu svetu, da o njem ponovno odloča. Če občinski svet vztraja pri svoji odločitvi, župan predpis objavi, nato pa lahko vloži pri ustavnem sodišču zahtevo za presojo ustavnosti in zakonitosti spornega predpisa;
- zadrži izvajanje odločitve občinskega sveta, če meni, da je nezakonita in predlaga občinskemu svetu, da o njej ponovno odloča. Če občinski svet odločitev ponovno sprejme, lahko župan začne postopek pri upravnem sodišču.

Nekatere pristojnosti župana segajo na področje občinske uprave, kar je pojasnjeno v poglavju 2.5.

Nadzorni odbor je najvišji organ nadzora javne porabe v občini (32. člen ZLS). Člane nadzornega odbora imenuje občinski svet (32.a člen ZLS). Nadzorni odbor v okviru svojih pristojnosti (32. člen ZLS):

- opravlja nadzor nad razpolaganjem s premoženjem občine,
- nadzoruje namenskost in smotrnost porabe proračunskih sredstev,
- nadzoruje finančno poslovanje uporabnikov proračunskih sredstev.

2.5 Občinska uprava

49. člen ZLS določa, da upravne naloge občine izvaja občinska uprava. Občinsko upravo ustanovi občinski svet na predlog župana s splošnim aktom, s katerim določi njene naloge in notranjo organizacijo. Občinsko upravo usmerja in nadzira župan, delo občinske uprave pa vodi tajnik občine. Tajnika občine, za katerega je mogoče s splošnimi akti občine določiti naziv direktor ali direktorica občinske uprave, imenuje in razrešuje župan.

Med pristojnosti občinske uprave sodi tudi opravljanje strokovnega in administrativnega dela za potrebe občinskega sveta (35. člen ZLS) in za delo nadzornega odbora (32.a člen ZLS) ter odločanje o upravnih stvareh iz občinske pristojnosti na prvi stopnji (67. člen).

Občinska uprava opravlja nadzor nad izvajanjem občinskih predpisov in drugih aktov, s katerimi občina ureja zadeve iz svoje pristojnosti. V ta namen se lahko ustanovi **občinska inšpekcija** (50.a člen ZLS).

Župan določi sistematizacijo delovnih mest v občinski upravi na predlog tajnika občine in odloča o imenovanju oz. sklenitvi delovnega razmerja zaposlenih v občinski upravi. Po njegovem pooblastilu lahko o tem odloča tajnik občine (50. člen ZLS).

Občina ne more opravljati za drugo občino nalog, ki so po zakonu ali drugem predpisu naloge občinske uprave, razen če gre za strokovne oz. tehnične naloge (49.a člen ZLS).

49.a člen ZLS omogoča ustanovitev enega ali več organov skupne občinske uprave. Organ skupne občinske uprave ali skupno službo občin za opravljanje posameznih nalog občinske uprave ustanovijo občinski sveti na podlagi splošnih aktov. Organ skupne občinske uprave vodi predstojnik, ki ga imenujejo ali razrešujejo župani občin, ki so organ ustanovili. Predstojnik organa skupne občinske uprave določi sistemizacijo delovnih mest v organu in odloča o sklenitvi in prenehanju delovnega razmerja zaposlenih v tem organu (49.b člen ZLS).

Predstojnik organa skupne občinske uprave odgovarja za izvrševanje upravnih nalog, ki spadajo v krajevno pristojnost posamezne občine, županu in tajniku te občine, za delo organa skupne občinske uprave v celoti pa skupaj vsem županom občin, ki so organ skupne občinske uprave ustanovile (49.c člen ZLS).

Sredstva za delo organa skupne občinske uprave zagotavljajo občine, ki so organ ustanovile, in sicer v razmerju števila prebivalcev posamezne občine do števila vseh prebivalcev teh občin (49.č člen ZLS).

3 UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV

3.1 Pomen človeškega faktorja v organizaciji

Klasični koncept znanstvenega managementa v začetku 20. stoletja je predvideval, da organizacija deluje kot stroj, kateremu med drugim po potrebi lahko zamenjamo rezervne dele – ljudi. Utemeljitelj znanstvene šole upravljanja Frederic Winslow Taylor je sicer razvil sisteme za izjemno povečanje produktivnosti, vendar je bil zanj človek le privesek stroja. Ravnanje z zaposlenimi je bilo podrejeno povečanju delovne učinkovitosti in usmerjeno v spoznavanje zaposlenih z določenimi spretnostmi ter sposobnostmi za opravljanje del (Brejc, 2000). Uveljavilo se je prepričanje, da je le z načrtnim oblikovanjem delovnih mest in določitvijo pogojev za njihovo izvedbo mogoče doseči uresničevanje ciljev organizacije. Možina je to poimenoval tradicionalni pogled na delo z ljudmi (Možina in drugi, 1998: 6).

Do pomembnega preobrata je prišlo, ko je Elton Mayo s svojimi hawthornskimi študijami ugotovil, da se je storilnost dela v opazovanih skupinah povečevala na račun dobrega ravnanja z delavci in ne na račun tehničnih dejavnikov delovnega okolja. Tako je odkril pomen »človeškega dejavnika« in neformalno organizacijo ter vpliv socialne skupine na obnašanje njenih članov. Mayo in njegovi sodelavci so tako imeli ključno vlogo pri **teoriji o medčloveških odnosih**, ki pa so jo formulirali šele kasnejši avtorji (Kavčič, 1991). Glavne ugotovitve te teorije so (Kavčič, 1991: 70):

- podjetje je poleg tehnično-ekonomskega tudi socialni sistem;
- posameznika poleg ekonomskih motivirajo tudi različni socialni in psihološki dejavniki;
- bistvenega pomena je neformalna skupina, v katero je delavec vključen;
- vodenje, ki temelji na formalni strukturi in oblasti, ki izhaja iz položaja, je treba dopolniti z upoštevanjem psiholoških dejavnikov;
- zadovoljstvo delavcev je povezano z večjo produktivnostjo pri delu;
- med različnimi ravnmi hierarhije je potrebno razviti učinkovite kanale komuniciranja, ki bodo zagotavljali izmenjavo informacij;
- za uspešno upravljanje so potrebna ne le tehnična in ekonomska, ampak tudi socialna znanja;

- zaposleni v organizaciji so motivirani tudi z zadovoljevanjem socialno-psiholoških potreb. Potrebe po varnosti, priznanju in občutku pripadnosti so važnejše determinante produktivnosti kot fizični pogoji dela;
- za organizacijo je nevarna prevelika formalizacija in prevelika funkcijska specializacija. Razširitev dela, obogatitev dela in rotacija na delu so poti za zmanjševanje odtujenosti delavcev, povečanje njihove lojalnosti in večje zadovoljstvo delavcev.

V smer, ki se je v širšem okviru teorije o medčloveških odnosih ukvarjala predvsem z delovnimi skupinami, sodi tudi Rensis Likert. Na podlagi ogromnega empiričnega gradiva je prišel do sklepa, da so bolj participativne organizacije bolj uspešne. Vodstvo podjetja lahko namerno uvede bolj participativen sistem. Pristop participativnega upravljanja je imenoval sistem IV. Bil je prvi, ki je uvedel kontinuirano merjenje organizacijske klime in stališč delavcev z uporabo standardiziranih vprašalnikov (Jančič, 1990).

V teorijo medčloveških odnosov prištevamo tudi ugotovitve Chrisa Argyrsa, ki je menil, da obstaja temeljno nasprotje med potrebami ljudi in zahtevami formalne organizacije. Podrobneje je opredelil, kako tipična organizacija negativno vpliva na člane, povzroča njihovo nezadovoljstvo in neuspešnost ter kako člani na te pritiske reagirajo. Ugotovil je, da je visoka organizacijska kultura in participacija delavcev sredstvo za ustvarjanje drugačnega delovnega mesta z več odgovornosti in več samostojnosti (Kavčič, 1991 ali Jančič, 1990).

V teorijo o medčloveških odnosih, ki jo je formuliral Douglas McGregor, sodijo tudi nazori o novi filozofiji vodenja. Izhajal je iz prepričanja, da je za uspešnost organizacije ključna motivacija vseh zaposlenih, ne le vodilnih. Trdil je, da stara klasična teorija ni realna in jo formuliral kot teorijo X. Ta temelji na naslednjih predpostavkah (McGregor v Kavčič, 1991: 82):

- vodstvo podjetja je odgovorno za organiziranje gospodarskih ciljev;
- pri ljudeh se to nanaša na usmerjanje njihovih naporov, motiviranje in kontrolo njihove dejavnosti, tako da se prilega potrebam organizacije;
- brez intervencije vodilnih bi bili ljudje pasivni in bi se celo upirali potrebam organizacije;
- povprečen delavec je po naravi len – dela, čim manj je mogoče;
- povprečen delavec nima ambicij, ne mara odgovornosti, ljubše mu je, da je voden;
- povprečen delavec misli le nase, potrebe organizacije ga ne zanimajo;

- povprečen delavec se po naravi upira spremembam;
- povprečen delavec je lahkoveren, ne posebno pameten, da se voditi za nos šarlatanom in demagogom.

Novo filozofijo vodenja, teorijo Y, pa je McGregor formuliral v naslednjih točkah (McGregor v Jančič, 1990: 106):

- povprečen delavec inherentno ne sovraži dela;
- kontrola in grožnje niso edini način doseganja organizacijskih ciljev. Če je človek predan ciljem organizacije, se bo usmerjal sam in se tudi sam kontroliral;
- pripadnost ciljem je odvisna od nagrad za njihovo doseganje;
- povprečen delavec se nauči ne le sprejemati odgovornost, ampak si jo zna tudi sam naložiti. Izogibanje odgovornosti ni inherentna lastnost človeka, ampak posledica izkušenj;
- lastnost imaginacije in kreativnosti v reševanju organizacijskih problemov je med ljudmi široko razprostranjena in ni privilegij izbrancev;
- v razmerah sodobnega industrijskega življenja je intelektualni potencial povprečnega človeka le delno izkoriščen.

Po teoriji Y problemi torej niso v ljudeh in njihovem odporu do dela, pač pa v nesposobnosti ali nepripravljenosti vodij, da bi izkoristili človeški potencial.

Spremenjena vloga človeka in njegov pomen v organizacijskem procesu sta privedla do spoznanja, da je človek najpomembnejši proizvodni tvorec. »Tako danes govorimo o **teoriji ravnanja s kadrovskimi viri**, ki vsebuje pomembnejše podmene o delu z zaposlenimi in ustrezne politike, smernice, ki naj bi zagotovile čim smotrnejšo uporabo kadrovskih virov v organizaciji« (Možina in drugi, 1998: 7).

V tabeli 3.1 so primerjane različne teorije, ki se nanašajo na delo z ljudmi.

Tabela 3.1: Teorije ravnanja z ljudmi

Tradicionalna teorija o delu z ljudmi	Teorija o medčloveških odnosih	Teorija o ravnanju s kadrovskimi viri
Podmena:	Podmena:	Podmena:
<ul style="list-style-type: none"> • zaposleni delo sovražijo; • osnovni motiv za delo je plačilo; • le malo delavcev si želi ustvarjalno in samousmerjajoče delo; • zaposlene je treba k delu priganjati. 	<ul style="list-style-type: none"> • zaposleni želijo biti koristni in pomembni; • ljudje imajo željo po pripadnosti in želijo biti prepoznavni; • radi bi bili zadovoljni na svojih delovnih mestih; • zaposleni bi radi bili obveščeni o rezultatih dela. 	<ul style="list-style-type: none"> • ljudje radi opravljajo svoje delo; • kontrola in sankcije niso edini način za doseganje organizacijskih ciljev. Človek, ki je predan ciljem, se bo sam usmerjal; • zaposleni razpolagajo z veliko ustvarjalnostjo, ko gre za reševanje organizacijskih problemov; • intelektualni potencial zaposlenih delavcev je le delno izkoriščen.
Politike:	Politike:	Politike:
<ul style="list-style-type: none"> • nadzor in kontrola; • naloge, razdeljene v enostavne, ponavljajoče se operacije; • podrobna opisanost delovnih postopkov. 	<ul style="list-style-type: none"> • vzbuditi pri zaposlenih občutek koristnosti in pomembnosti; • ljudi obveščati in jim prisluhniti; • dopuščati samokontrolo pri rutinskih delih. 	<ul style="list-style-type: none"> • zagotoviti popolno uporabo kadrovskih virov. • pomoč zaposlenim pri sproščanju njihovih zmožnosti. • ustvarjati pogoje za participacijo zaposlenih pri skupnih ciljih, samousmerjanju in kontroli.

Vir: Možina in drugi (1998): Management kadrovskih virov, str. 7. Prirejeno po: R. E. Miles (1995): Theories of Management, Mc Graw – Hill, New York.

3.2 Človeške zmožnosti

Človeške zmožnosti so zelo širok pojem. Govorimo o psihičnih, fizioloških in fizičnih zmožnostih. Nekatere so podedovane, druge si je človek pridobil v teku svojega življenja (Lipičnik, 1996).

Če govorimo o **človeških zmožnostih** v širšem smislu, imamo v mislih (Lipičnik, 1996: 21):

1. človekovo osebnost, kamor prištevamo:

- temperament,
- značaj in
- sposobnosti, ki vključujejo:
 - intelektualne: inteligentnost (abstraktna, socialna, tehniška), specifične sposobnosti (verbalna, numerična ipd.),
 - motorične (gibanje glave, oči, telesa, udov ipd.),
 - senzorične (vid, sluh, voh, tip ipd.) in
 - mehanske (razumevanje mehanskih odnosov, tehniških oblik ipd.);

2. znanje,

3. mišljenje in

4. motivacijo.

Za vodilne v organizaciji pa so pomembne predvsem:

1. sposobnosti,

2. znanja in

3. motivacija.

Sposobnosti so človekova potencialnost za razvoj določenih zmožnosti. Intelektualne sposobnosti npr. prihajajo do izraza predvsem v kombinaciji z znanjem (Lipičnik, 1996).

Znanja so tiste človekove zmožnosti, ki omogočajo reševanje znanih problemov. Znanja pomagajo reševati probleme z znanimi rešitvami. Če pa človek kombinira ta znanja s sposobnostmi, lahko reši probleme tudi z neznanimi rešitvami (Lipičnik, 1996).

Motivacija pa je psihološko stanje posameznika, usmerjeno k izpolnitvi potrebe (Brejc, 2000: 48).

Tako predstavljajo sposobnosti, znanja in motivacija osrednje zmožnosti, ki si jih vodilni v organizaciji prizadevajo spoznati in nanje vplivati. Uspeh pri delu namreč ni mogoč, če v kombinaciji manjka samo ena od teh zmožnosti. Formula za uspeh je namreč sledeča:

uspeh pri delu = sposobnosti X znanje X motivacija

Od sposobnosti, znanja in motivacije je torej odvisen uspeh, zato jim lahko rečemo kar zmožnosti (Lipičnik, 1996).

3.3 Od kadrovske funkcije do upravljanja človeških virov

Kadrovska funkcija je nastala v dobi industrializacije, ko je bilo ravnanje z zaposlenimi podrejeno povečanju delovne učinkovitosti; človek je bil le eden izmed proizvodnih tvorcev. Nekateri avtorji uporabljajo izraz **personalni management**, bistvo katerega je bilo, da se je z njim ukvarjala izključno kadrovska služba. Personalni management je bil usmerjen na delo z uslužbenci organizacije, vodilni so bili izvzeti. Njegova glavna naloga je bila zagotoviti določeno število ljudi, ki so bili potrebni, da je organizacija nemoteno delovala (Marzel, 1999: 5).

Tako se je v razmerah personalnega managementa večkrat dogajalo, da so se cilji kadrovske službe razlikovali ali niso bili skladni s cilji vodstva. Vodstva organizacij so kmalu spoznala, da so spremembe v okolju tako velike, da se je mogoče učinkovito odzivati le, če zaposlene smatrajo kot »vire« ali kot »socialni kapital« in se nanje tudi opirajo. Čeprav je organizacija začetno investirala v zaposlene v obliki njihovega usposabljanja in izpopolnjevanja, se ji je to sčasoma pozitivno obrestovalo. Na osnovi teh dejstev so ugotavljali, da so aktivnosti upravljanja človeških virov povezane s produktivnostjo organizacij in kakovostjo njenih storitev. Organizacije so tako spoznale, da so njihovi zaposleni njihova največja moč (glej Bernardin in Russell, 1993).

Tako danes govorimo o **upravljanju človeških virov** (Human Resource Management), ki je širši pojem od kadrovske funkcije. Nekateri avtorji uporabljajo tudi izraze kot kadrovski management, ravnanje s kadrovskimi viri ali management kadrovskih virov.

Pri upravljanju človeških virov gre za princip, da je človek najpomembnejši vir in da so zaposleni najpomembnejše premoženje organizacije. Uspeh organizacije je mogoč, če so kadrovske politike in poslovne dejavnosti organizacije tesno povezane pri uresničevanju ciljev organizacije. Kultura in vrednote podjetja, organizacijska klima in vedenje vodstva bodo najbolj vplivali na doseganje uspešnosti. Kultura mora biti opredeljena, kar pomeni, da je treba spremeniti ali okrepiti organizacijske vrednote in se neprestano truditi, začenši pri vodilnih, da bodo te vrednote sprejete in delovale (Možina in drugi, 1998: 5).

V današnji informacijski dobi je torej nujno potrebo, da se spreminja vloga kadrovska službe iz toge in izolirane enote v odprto organizacijsko obliko, ki sproti zaznava spremembe v okolju in se nanje hitro odziva. Bistveno se spreminja tudi vloga vodilnih oseb, saj poleg svojega strokovnega področja sedaj namenjajo posebno skrb zaposlenim.

»Ravnanje s človeškimi viri je nov pogled na vlogo ljudi v organizaciji in pomeni delovanje vodilnega osebja pri vseh vprašanjih, ki zadevajo zaposlene v organizaciji in njihovem delu« (Brejc, 2000: 24).

Ko govorimo o upravljanju človeških virov, ne mislimo na zaposlene same, ampak na njihove zmožnosti. Upravljati z zaposlenimi bi namreč pomenilo manipulirati z njimi. Res pa je, da upravljamo s človeškimi viri tako, da vzpostavljamo ustrezno klimo v delovnem kolektivu, omogočamo zaposlenim, da izrazijo svoje talente, nagnjenja, sposobnosti in lastnosti z ustreznim vključevanjem v delovni proces, da jim omogočimo razvoj in jih ustrezno motiviramo (Bagon, 2003).

Brejc oblikuje naslednje cilje ravnanja s človeškimi viri (Brejc, 2000: 25):

- celotno vključevanje ravnanja s človeškimi viri v vse funkcije podjetja in zagotavljanje, da postane delo z zaposlenimi vsakodnevna naloga vsakega vodje;
- razvijanje pripadnosti zaposlenih, identifikacija posameznika s cilji organizacije in spodbujanje visoke stopnje učinkovitosti;

- razvijanje prožne organizacijske strukture, ki omogoča učinkovito prilagajanje vplivom iz okolja;
- pridobivanje in razvijanje kakovostnih sodelavcev.

Upravljanje človeških virov zadeva cel sklop najrazličnejših dejavnosti. Zadeva načrtovanje kadrovske politike, štipendiranje, izbiro posameznikov ter razporejanje zaposlenih. Zadeva tudi plačno politiko, motivacijo zaposlenih, njihov razvoj in napredovanje, ugotavljanje delovne uspešnosti ter ohranjanje pravih ljudi v organizaciji. Končno se ukvarja tudi z varstvom pri delu, disciplinskimi postopki, odpuščanjem zaposlenih in graditvi sistema pripadnosti skupnim vrednotam (Bernardin in Russell, 1993: 2).

3.4 Upravljanje človeških virov v lokalni samoupravi

Način upravljanja človeških virov v upravi lokalne skupnosti v veliki meri določa **upravna kultura**.

Delovanje uprave lokalne skupnosti in njenega spreminjanja lahko interpretiramo kot med seboj povezani komponenti sociostrukturnega in kulturnega sistema (Allaire in Firsirotu v Mesner - Andolšek, 1995: 20).

Sociostrukturni sistem je prva komponenta, ki je sestavljena iz součinkovanja formalnih struktur, strategij, politik in procesov upravljanja ter ostalih komponent organizacijskega delovanja (med drugim tudi upravljanja s človeškimi viri) (Mesner - Andolšek, 1995: 20).

Kulturni sistem pa je proizvod družbe, ki ga obkroža, zgodovine organizacije in še nekaterih posebnih dejavnikov, ki so vplivali nanj. Obsega skupni sistem simbolov, ki se izraža v mitih, ideologiji, vrednotah in različnih drugih kulturnih artefaktih. Kulturni sistem se sčasoma spreminja, nanj pa vplivajo dominantni akterji in različni načini prepletanja kulturnih in sociostrukturnih elementov v organizaciji (Mesner - Andolšek, 1995: 20).

Kulturni sistem ni nujno skladen in sinhroniziran s formalnimi strukturami, cilji in upravljaljskimi procesi. Posebno v času velikih sprememb v okolju se organizacija skuša najprej prilagoditi okolju s spremembami formalnega sociostrukturnega sistema, vendar se te

spremenbe ne odražajo nujno tudi v kulturnem sistemu. Tako nastane disonanca in napetost, ki lahko povzroča začasno neučinkovitost ali kronično stagnacijo in propad (Mesner-Andolšek, 1995: 20–21).

Tako se je tudi uprava lokalne skupnosti zahtevam zunanjega okolja po racionalnosti, odprtosti, odzivnosti, osredotočenosti na stranke ipd. najprej prilagodila z institucionalno-normativnimi spremembami. Te spremembe pa se počasneje odrazijo v kulturnem sistemu oz. pri nosilcih teh sprememb, tj. javnih uslužbencih in v njihovem sistemu vrednot, prepričanj, stališč, norm in običajev. Pri integraciji institucionalno-normativnih sprememb s kulturnim sistemom javnih uslužbencev pa imajo pomembno vlogo vodstveni uslužbenci ali t.i. upravni managerji. Upravni management mora razviti usposobljenost za (pre)oblikovanje upravne kulture. Gre za usposobljenost razvijanja človeških virov, kar v veliki meri omogoča ravno ustrežna upravna kultura. Upravni managerji imajo na voljo že številna orodja in modele, s katerimi se njihovo vodenje vedno manj razlikuje od zasebnega sektorja in jih prepoznamo kot načela novega upravljanja javnega sektorja – NUJS (Rman, 2004: 73–92).

Trende upravljanja človeških virov v okviru prehajanja od tradicionalnega javnega sektorja k novemu javnemu managementu opredeljujeta Farnham in Horton takole:

- kadrovska funkcija postaja strateško pomembnejša od upravne,
- stil vodenja se spreminja iz paternalističnega v racionalističnega,
- zaposlovanje je fleksibilnejše,
- odnosi med delodajalcem in delojemalci so enakovrednejši in
- država kot delodajalec povzema uspešne pristope zasebnega sektorja (Farnham in Horton, 1996: 324).

Brezovšek opozarja na nujnost procesne naravnosti, nov način vodenja, ki vključuje vodilne sposobnosti, in usmerjenost k teamskemu in projektnemu delu. Naraščajoča uporaba informacijske tehnologije terja visoko raven strokovnosti zaposlenih, ki bodo lahko zagotovili približevanje ljudem prijazne in k storitvam usmerjene uprave. Nujnost postaja tudi personalizacija vodenja, saj sodobna kultura, ki poudarja pomen individualizma in osebne enakosti, težko sprejema neosebni način vodenja. Končno se pojavlja tudi potreba po participativnih modelih z vključevanjem klientov in nižjih uradnikov v proces odločanja, kar je pomembno tudi za njihovo motivacijo (Brezovšek, 1997: 183).

Uprava lokalne skupnosti kot segment javne uprave pa je vpeta v družbeno in politično okolje. Brezovšek loči tri ravni kulture v javni upravi: societalno, politično in upravno. Splošne vrednostne orientacije v družbi vplivajo na vedenje zaposlenih v organizacijah javne uprave. Politična kultura prav tako vpliva na odnose med političnimi in upravnimi elitami ter med prebivalstvom in upravo. Tudi splošna usmeritev družbe k upravljanju in brezosebni avtoriteti v formalnih organizacijah vpliva na vedenje javnih uslužbencev (Brezovšek, 1997: 177).

Upravna kultura izhaja iz pravnih, političnih in ekonomskih vrednot, iz katerih so izpeljana načela, po katerih bi naj delovala sodobna javna uprava. Čeprav moj namen ni razprava o vrednotah v upravi lokalne skupnosti, pa moram kljub temu omeniti, da že omenjeno novo upravljanje javnega sektorja (NUJS) premalo pozornosti posveča političnim in pravnim vrednotam. T. i. tržnim vrednotam, kot so učinkovitost, uspešnost, ekonomičnost, produktivnost, inovativnost ipd., je potrebno nujno dodati še politične in pravne vrednote. Med politične vrednote spadajo: odgovornost, odzivnost, legitimnost, družbena pravičnost, odprtost, preglednost in druge. S pravnega vidika pa so za javno upravo pomembne vrednote, kot so zakonitost, legalnost, varstvo pravic državljanov, pravični postopki, pravna odgovornost uprave ipd. (Brezovšek, 2004: 29).

Tudi za Brejca je končni cilj reforme slovenske javne uprave in lokalne samouprave izboljšanje njenega delovanja in spreminjanje upravne kulture. Samo spreminjanje zakonov, oblikovanje organizacijskih predpisov, zaposlovanje in usposabljanje izobraženih oseb ter uvajanje novih tehnologij ne bo dalo pričakovanih učinkov, dokler ne bomo spremenili vedenja in navad javnih uslužbencev in dokler ne bodo uprave vodili ljudje z izkazano demokratično usmerjenostjo. Reforma javne uprave pomeni namreč ustvarjanje demokratične politične kulture. Ravnanje mnogih zaposlenih v organizacijah javne uprave se namreč kljub velikim družbenim spremembam ni ustrezno spremenilo, kot tudi javnost še ni dovolj razpoznala bistva sprememb in novih družbenih procesov (Brejc, 1997: 626).

Odločilno vlogo pri (pre)oblikovanju upravne kulture ima tako upravni management, in sicer z izdelanim in konsistentnim modelom upravljanja s človeškimi viri. Uprava lokalne skupnosti mora tako po doktrini NUJS-a kot poslovni sistem začeti delovati po načelih poslovne uspešnosti in odličnosti, a z upoštevanjem pravnih in političnih vrednot.

4. MOTIVACIJA

4.1 Kadri in organizacija

Za posameznike v organizaciji so ključni njihovi motivi. Lipičnik (v Možina in drugi, 1994) glede na vlogo, ki jo imajo motivi v človekovem življenju, loči:

- primarne motive, ki usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki omogočajo človeku, da preživi. Lahko jih imenujemo tudi potrebe, ki so biološke in socialne;
- sekundarne motive, ki človeku povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, ne ogrožajo pa njihovega življenja, če niso zadovoljeni.

Tako človekovo aktivnost usmerjajo tri skupine silnic (Lipičnik, 1996):

- primarne biološke potrebe, med katere spadajo potreba po hrani, pijači, spanju, počitku, itd. Te potrebe vodijo človeka do ciljev, ki omogočajo človeku preživetje, zato so to primarne potrebe. So podedovane in jih najdemo pri vseh ljudeh, zato so univerzalne;
- primarne socialne potrebe, med katere spadajo potreba po uveljavljanju, družbi, spremembi, socialnem konformizmu ipd. Njihovo zadovoljevanje je prav tako nujno, saj lahko pride do hudih motenj pri človekovem življenju v kolikor niso zadovoljene, torej so tudi te potrebe primarne. V glavnem so pridobljene, v različnih civilizacijah pa so različno uveljavljene;
- sekundarne potrebe ali sekundarni motivi, ki izhajajo iz interesov, stališč in navad posameznika, se nanašajo na socialni del človekovega življenja. Te potrebe so individualne in pridobljene.

Zadovoljevanje primarnih potreb je samo po sebi umevno, človek za to ne potrebuje posebne spodbude. Za zadovoljevanje sekundarnih potreb pa je treba človeka spodbuditi k določeni dejavnosti, ki vodi k uresničitvi želja, ciljev oz. potreb. Zato mora imeti človek motiv.

»Motiv je vzgib, ki povzroči in usmerja človekovo dejavnost« (Brejc, 2000: 48).

Za organizacijo pa so ključni njeni cilji. Naloga managementa kadrovskih virov je, da zagotavlja optimalno srečevanje med organizacijo in posamezniki z namenom uresničitve

organizacijskih ciljev na eni ter polni realizaciji potreb in interesov posameznikov na drugi strani (Svetlik v Možina in drugi, 1998).

Oblikovanje dela (job design) je dejavnost, ki z določitvijo delovnih mest poveže ljudi in organizacijo. Rezultat dobrega oblikovanja dela sta visoka storilnost in zadovoljstvo delavcev. Če si pri analizi dela zastavljamo vprašanje, kakšnega delavca potrebujemo, da bo določeno delo lahko najboljše opravljal, nas pri oblikovanju dela zanima, kako delo prilagoditi delavcu, da bo čim boljše in uspešno opravil delo in pri tem črpal iz njega osebno zadovoljstvo. Pri oblikovanju dela je torej ključno, kako v delo vnesti motivacijske elemente, da bo delo za delavce privlačno in bo vir njihovega zadovoljstva (Svetlik v Možina in drugi, 1998: 149).

Motiviranje je proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi oz. motivacijskimi dejavniki (faktorji) z namenom, da bodo učinkovito in z lastnim pristankom opravili dane naloge in delovali v smeri določenih ciljev ter s tem zadovoljili svoje potrebe (Černetič v Ambrožič, 2004).

»**Motivacija** pa je psihološko stanje posameznika, usmerjeno k izpolnitvi potrebe« (Brejc, 2000: 48).

»Dobro motivirana oseba je tista, ki ima jasno izoblikovane cilje in bo naredila vse za uresničitev le-teh« (Armstrong, 1991: 145).

Motivacijski dejavniki so dejavniki, s katerimi skušamo vplivati na motivacijo posameznika ali skupine. Najpogosteje jih delimo na materialne in nematerialne dejavnike (Zore, 2001).

Med materialne dejavnike sodijo denar (osebni dohodek) in nedenarne nagrade (poslovne večerje, darila, plačano dodatno izobraževanje, nagradni dopust, službeni avto...) (Šoštarič v Bregar, 2003).

K nematerialnim motivacijskim dejavnikom pa prištevamo pohvalo in grajo, odgovornost in priložnost, tekmovanje in poznavanje rezultatov dela, sodelovanje pri postavljanju ciljev, zanimivo delo, delovne razmere, pozitivno socialno klimo, sodelovanje delavcev, itd. (Jurman v Zore, 2001).

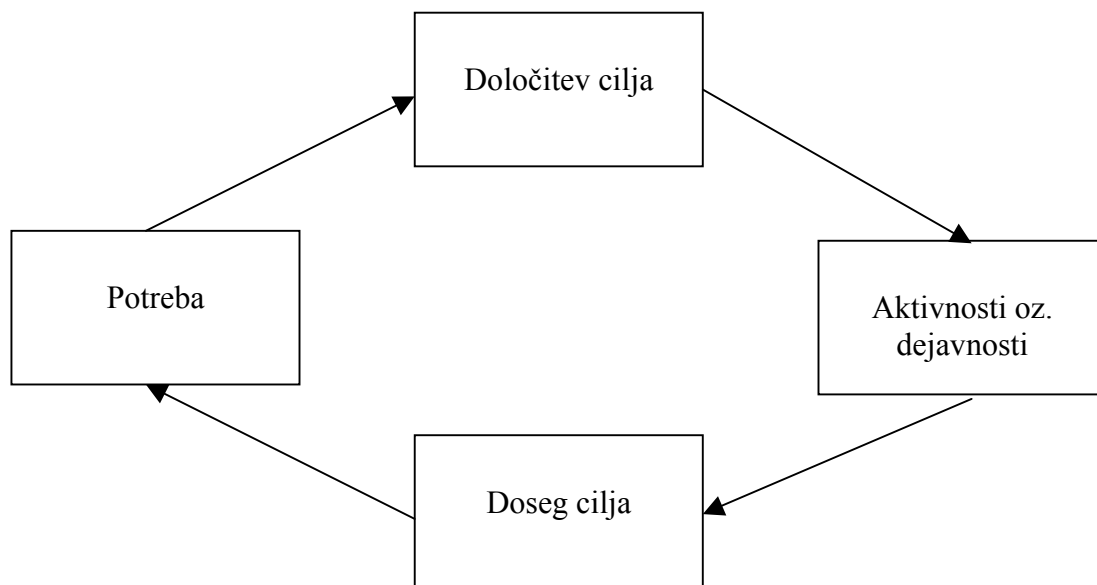
Armstrong (1991) deli motivacijske dejavnike na:

- intrinzične motivacijske dejavnike, ki izvirajo iz notranjosti posameznika: odgovornost, svoboda delovanja, možnost uporabe svojih sposobnosti in znanj, zanimivo delo in delo z izzivi, možnost za napredovanje ter
- ekstrinzične motivacijske dejavnike, ki izvirajo iz zunanjega okolja in s katerimi vodilni zaposlene spodbujajo k delu. Sem sodita nagrajevanje (plača, regres) kot pozitivna okrepitev in kaznovanje (graja, kritika, disciplinske aktivnosti).

Armstrong je opredelil tudi **motivacijski proces**. Ta sestoji iz dveh konceptov:

- potreb, ki jih ima posameznik in
- ciljev v okolju, h katerim posameznik teži, da bi zadovoljil potrebe (Armstrong, 1991).

Slika 4.1: Osnovni motivacijski model



Vir: Armstrong (1991): A handbook of personnel management practice. London, str.: 146.

Slika 4.1 prikazuje motivacijski proces, ki se začne iz zavednega ali nezavednega prepoznavanja neke potrebe. Nato v okolju vzpostavimo cilj, ki bo zadovoljil to potrebo. Na podlagi postavljenega cilja izberemo ustrezno ravnanje, ki naj bi vodilo k izpolnitvi tega cilja. Ko pa dosežemo cilj in s tem zadovoljimo potrebo, se pojavijo nove potrebe in krog se tako nadaljuje.

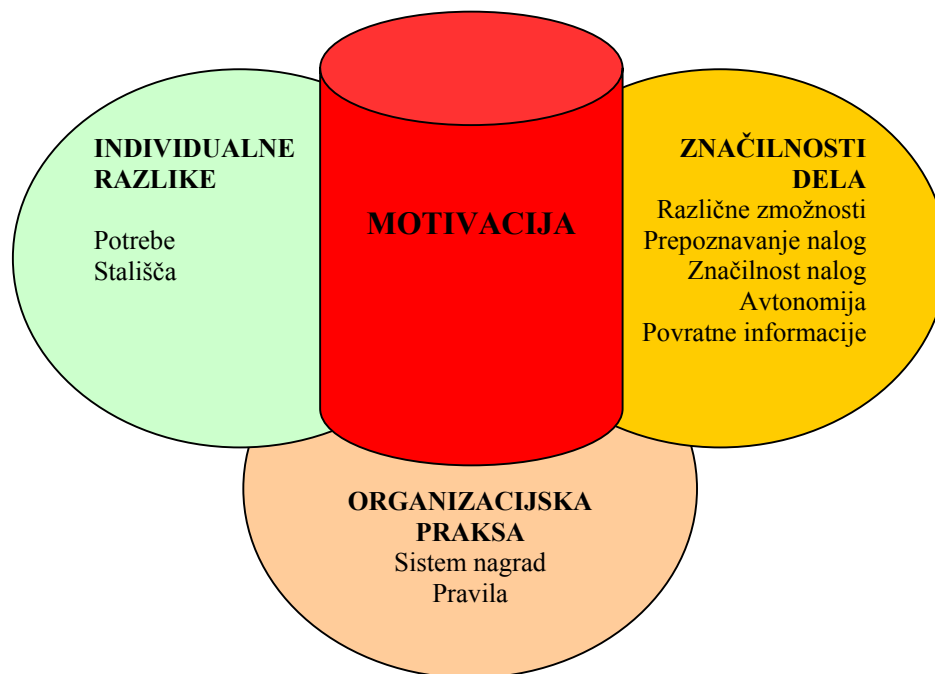
4.2 Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo

Dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo, je veliko. Lipičnik (1996) jih je strnil v tri sklope:

- individualne razlike,
- lastnosti dela in
- organizacijska praksa.

Ti trije sklopi dejavnikov interaktivno delujejo na motivacijo, kar ponazarja slika 4.2.

Slika 4.2: Interakcija med tremi sklopi dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo



Vir: Lipičnik (1996): Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana, str.: 160

Individualne razlike, kot so osebne potrebe, vrednote, stališča in interesi, so tiste, ki jih človek prinese s seboj na delo. Ker je vsak človek individuuum, si morajo vodilni zastaviti vprašanje, kaj posameznike motivira. Nekatere zaposlene motivira denar, druge varnost zaposlitve, spet tretje izzivi na delovnem mestu (Lipičnik, 1996: 160).

Lastnosti dela so razsežnosti dela, ki delo določajo, omejujejo in izzivajo. Te lastnosti vključujejo tudi zahteve po različnih zmožnostih, določajo značilnost nalog, avtonomijo pri

delu in širino povratnih informacij, ki jih delavec dobi o svoji uspešnosti (Lipičnik, 1996: 160).

Organizacijsko prakso sestavljajo pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji. Politika definira nekatere ugodnosti (skrb za otroke in ostarele, plačilo počitnic itd.), kar lahko privlači nove delavce in preprečuje starejšim, da bi zapustili organizacijo. Z nagradami (bonitetami ali provizijami) pa lahko motiviramo zaposlene, vendar morajo nagrade temeljiti na uspešnosti (Lipičnik, 1996: 160–161).

Pri delu z ljudmi na področju motivacije morajo vodilni misliti na vse tri sklope dejavnikov.

4.3 Motivacijske teorije

Na splošni ravni zvezo med oblikovanjem dela na eni ter delovno uspešnostjo in zadovoljstvom z delom na drugi strani pojasnjujejo teorije motivacije (Svetlik v Možina in drugi, 1998).

Armstrong deli motivacijske teorije na dva velika sklopa:

- vsebinske teorije, ki temeljijo na razlagi potreb ljudi. Na podlagi potreb se sprožijo želje (splošna pričakovanja, da se nekaj doseže) in cilji (specifične in definirane zahteve), ki oblikujejo obnašanje;
- procesne teorije, ki preučujejo ključne procese ravnanja ljudi. Ti procesi vodijo do določenih ciljev. Za pojasnjevanje motivacije ni zadosten koncept potreb, pač pa je v analizo potrebno vključiti percepcijo, pričakovanja in interakcije med posamezniki (Armstrong, 1991: 154).

Med vsebinske teorije Armstrong (1991) prišteva:

- Maslowo teorijo,
- Alderferjevo teorijo tristopenjske hierarhije,
- McClellandovo teorijo in
- Herzbergovo dvofaktorsko teorijo.

Med procesne teorije pa Armstrong uvršča (1991):

- teorijo pričakovanj,
- teorijo ciljev,
- teorijo reagiranja in
- teorijo pravičnosti.

4.3.1 Vsebinske motivacijske teorije

Maslowa motivacijska teorija

Verjetno ena najbolj znanih teorij motivacije je Maslowa motivacijska teorija. Bistvena njena značilnost je hierarhija človeških potreb, ki jih lahko ponazorimo s piramido. Človek v prvi vrsti teži k temu, da zadovolji primarne biološke motive, ki mu omogočajo preživetje. Nekateri te motive imenujejo tudi fiziološke potrebe (potrebe po hrani, pijači, zraku, spanju ipd.). Nato se pojavijo višje potrebe, ki prav tako sledijo določenemu zaporedju. Najprej moramo zadovoljiti potrebe po varnosti, sledijo socialne potrebe (potrebe po pripadnosti in ljubezni, po socialni interakciji ipd.). Četrta raven so potrebe po spoštovanju. To so želje po moči, vplivu, ugledu. Kot zadnjo želimo zadovoljiti željo po skladnem razvoju in uresničevanju vseh svojih možnosti in zmožnosti. To željo imenujemo željo po samopotrjevanju. Le-ta se nanaša na polno izrabo lastnega potenciala (Lipičnik, 1996).

Ljudje težijo k zadovoljitvi potreb po tej teoriji korak za korakom. Začnejo pri osnovnih potrebah in se šele nato gibljejo navzgor po hierarhiji potreb. Kadar je človek že zelo na vrhu svoje »piramide«, obenem pa je ogrožen njegov obstoj, se njegova aktivnost spet začne na dnu. (Lipičnik, 1996 ali Brejc, 2000).

Alderferjeva teorija tristopenjske hierarhije

Alderfer v hierarhiji loči tri kategorije potreb:

- biološko-fiziološke potrebe,
- socialne potrebe in
- potrebe rasti in razvoja (Marzel, 1999: 15).

Na ravnanje človeka ne vpliva samo določena kategorija nezadovoljenih potreb, pač pa se človek ravna glede na pomembnost le-teh. Na pomembnost pa vpliva tako nezadovoljena potreba kot že zadovoljena višje ali nižje stopnje v hierarhiji potreb. Tako govorimo o hkratnem in dvosmernem delovanju različnih kategorij potreb na želje in aktivnosti posameznika (Marzel, 1999: 15).

McClellandova teorija

Tudi McClelland definira tri kategorije potreb:

- potrebe po uspehu oz. dosežkih,
- potrebe po pripadnosti in socialni interakciji z drugimi in
- potrebe po moči oz. kontroli ali vplivanju na druge (Armstrong, 1991: 159)

Pri različnih posameznikih prevladujejo različne kategorije potreb. Medtem ko prevladujejo pri posameznih ljudeh potrebe po uspehu, prevladujejo pri drugih potrebe po pripadnosti oz. pri tretjih potrebe po moči. Vendar prevlada določene kategorije ne pomeni, da ostali dve kategoriji pri posamezniku ne obstajajo (Armstrong, 1991).

Herzbergova dvofaktorska teorija

Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije je nastala na osnovi preučevanja Maslowe motivacijske teorije. Herzberg je s sodelavci opravil študije, v katerih je zaposlene spraševal, kateri dogodki pri njihovem delu so jim povzročali največje zadovoljstvo oziroma največje nezadovoljstvo. Izkazalo se je, da so največje zadovoljstvo povzročili t. i. notranji (intrinzični) dejavniki, ki delu dajejo vrednost že sami po sebi. Ti so: delovni dosežki, priznanje za opravljeno delo, delo samo po sebi, odgovornost pri delu, napredovanje pri delu oz. organizaciji in osebna rast. Največje nezadovoljstvo pa je povzročila odsotnost t. i. zunanjih (ekstrinzičnih) dejavnikov: ustrezne politike in upravljanja v organizaciji, ustreznega vodenja, dobrih odnosov z nadrejenimi, dobrih delovnih razmer, ustrezne plače in dobrih odnosov s sodelavci (Možina in drugi, 1998).

Na podlagi teh ugotovitev je Herzberg razdelil motivacijske faktorje na dve veliki skupini: na satisfaktorje oz. higienike in na motivatorje. Higieniki sami zaposlene ne spodbujajo k aktivnosti, ampak odstranjujejo neprijetnosti oz. vzdržujejo normalno raven zadovoljstva, s

tem pa ustvarjajo pogoje za motiviranje. Motivatorji pa direktno spodbujajo zaposlene k delu in tako vplivajo na uspešnost pri delu. Odsotnost motivatorjev torej ne povzroča nezadovoljstva, prisotnost higienikov pa ne povečuje zadovoljstva nad normalno ravno, pač pa se z njihovo prisotnostjo prepreči nezadovoljstvo. Avtor je s preučevanjem odkril še zanimivost, da skoraj ni faktorja, ki bi bil samo motivator ali samo higienik (Lipičnik, 1996).

4.3.2 Procesne teorije motivacije

Teorija pričakovanja

Avtor teorije pričakovanja je V. H. Vroom. Motivacijske procese in motivacijo pojasnjuje kot izbiro vedenja. Prizadevanje in dosežke delavca pri delu razume kot posledico izbire tistega vedenja, ki je po delavčevem mnenju zanj najugodnejše in najkoristnejše. Posameznik se odloča za vedenje na osnovi interakcije med privlačnostjo cilja in pričakovanjem, da ga bo določeno vedenje privedlo do določenega cilja. Posameznik je tako motiviran, če si s svojim vedenjem prizadeva doseči zanj privlačne cilje (Lipičnik, 1996).

Bistveni pojmi Vroomove teorije so: valenca, instrumentalnost in pričakovanje. Valenca je privlačnost cilja oz. usmerjenost posameznika k cilju. Lahko je pozitivna, če cilji posameznika privlačijo, lahko ima nullo vrednost, če je oseba ravnodušna za doseganje cilja in negativna, če se oseba hoče cilju izogniti. Pri instrumentalnosti gre za povezavo med dvema ciljema. To stanje nastopi takrat, ko je posameznik prepričan, da mora doseči neki cilj zato, da bi lahko dosegel drugega, zanj pomembnejšega. Tako je lahko napredovanje za posameznika le cilj, ki bo pomagal pri uresničitvi končnega cilja, kot je večja plača, ugled ipd. Ključni pojem v Vroomovi teoriji je pričakovanje, ki ga razume kot posameznikovo prepričanje, da ga bo določeno vedenje privedlo do določenega cilja. Gre torej za subjektivno doživljanje dejanja (vedenja) in cilja, npr.: posameznik pričakuje, da ga bo večje prizadevanje pri delu pripeljalo do večjega zaslužka (Lipičnik, 1996).

Teorija pričakovanja povezuje vrednost nagrade in verjetnost, da jo bomo dobili, in se bo napor, ki ga bomo vložili, splačal. Če ima nek cilj za posameznika visoko vrednost, posameznik verjame, da ga bo določeno ravnanje pripeljalo do tega cilja. Verjame tudi, da je sposoben opravljati zahtevnejše delo in v tej zvezi tudi pridobiti ustrezno izobrazbo.

Vroomova teorija pomaga zaposlenim in managerjem, da bolje razumejo razmerje med različnimi aktivnostmi, ki bi jih radi opravljali in želenimi dosežki, s čimer se zaposleni izognejo frustraciji, ki nastane, kadar pričakovani dosežki izostanejo (Brejc, 2000).

Teorija ciljev

Teorija ciljev, kot sta jo razvila Latham in Locke, predpostavlja, da sta motivacija in uspeh pri delu višja, če so cilji jasni in konkretni, če so cilji sorazmerno zahtevni, a jih je možno doseči, če so zaposleni udeleženi pri postavljanju ciljev in če obstaja povratna informacija o izvršenem delu. Končna posledica tega procesa je, da bodo delavci cilje hoteli doseči in da si bodo v prihodnje postavljali vse višje cilje. Sorazmerno težki cilji morajo biti odobreni in okrepljeni od vodstva in svetovalcev. Povratna informacija pa je pomembna za vzdrževanje motivacije, posebej pri dosegu težko zastavljenih ciljev (Armstrong, 1991).

Teorija reagiranja

Avtor te teorije je Brehm, ki predpostavlja: »Če se posameznik zaveda svojih potreb in načina (vedenja), kako zadovoljiti te potrebe ter ima svobodno pot delovanja, bo izbral tak način (vedenje), da bo čim boljše zadovoljil te potrebe« (Brehm v Armstrong, 1991: 163). Če pa je svobodna pot delovanja ogrožena, se bodo ljudje odzvali, in sicer na način, da bodo naredili vse, da bi se izognili nadaljnji izgubi svobode. Ljudje torej ne prejemajo in odgovarjajo pasivno, pač pa si aktivno prizadevajo kontrolirati oz. obvladovati vse tiste faktorje oz. elemente, ki vplivajo na nagrade (Armstrong, 1991).

Teorija pravičnosti

Teorija pravičnosti zadeva zaznavo ljudi, kako je posameznik na delu obravnavan v primerjavi z drugimi zaposlenimi. O pravičnosti govorimo takrat, ko je posameznik obravnavan pošteno v primerjavi z drugo skupino zaposlenih. Pravičnost vsebuje občutja in zaznavo in gre zmeraj za primerjalni proces. Ne smemo pa je zamenjati z enakopravnostjo, kar pomeni ravnati z vsemi enako. Nepravično bi bilo namreč, da bi z vsemi ravnali enako, če si zaslužijo, da ravnamo z njimi različno.

Teorija pravičnosti pojasnjuje, da so ljudje bolj motivirani, če so obravnavani pošteno in demotivirani, če ravnajo z njimi nepravično. Tako vsebuje le en aspekt procesa motivacije in zadovoljstva z delom, vendar je teorija pomembna predvsem z vidika morale (Armstrong, 1991).

4.4 Razmerje med motivacijo, zadovoljstvom zaposlenih in uspehom pri delu

Med motivacijo in uspehom pri delu gre za pozitivno povezavo: bolj motivirani posamezniki bodo vlagali več navora v delo, s tem pa bodo izboljšali uspeh pri delu. Ob tem moramo opozoriti na človekovo zmožnost; kakor smo že ugotovili v tretjem poglavju, je namreč delovna uspešnost poleg motivacije odvisna tudi od posameznikovega znanja in sposobnosti. Sama motivacija še ne zagotavlja uspeha pri delu, če zaposlen nima zadostnega znanja in sposobnosti za opravljanje določenega dela.

Na zadovoljstvo zaposlenih vpliva več dejavnikov: od intrinzičnih do ekstrinzičnih motivacijskih dejavnikov, kvaliteta nadzora, delo z ljudmi in dosežek pri delu. Motivacija ni zgolj predmet povečanja zadovoljstva zaposlenih. Ljudje so motivirani takrat, kadar si nekaj prizadevajo, oz. če uporabimo Maslowo terminologijo, samo nezadovoljene potrebe motivirajo delovanje ljudi. Stopnja zadovoljstva, ki jo doseže posameznik, je v veliki meri odvisna od njegovih potreb in pričakovanj ter okolja, v katerem dela.

Če se zdi pozitivna povezava med motivacijo in uspehom pri delu očitna, pa tega ne moremo trditi za povezavo med zadovoljstvom zaposlenih in uspehom pri delu. Teorija o medčloveških odnosih je sicer osnovana na prepričanju, da je uspeh pri delu mogoče povečati, če povečamo zadovoljstvo zaposlenih, vendar so raziskave (Vroom v Armstrong, 1991, Katz, Maccoby in Gurin v Armstrong, 1991 ali Werther in Davis v Možina, 1998) pokazale, da temu ni tako. Pozitivne zveze med zadovoljstvom zaposlenih in uspehom pri delu raziskave niso mogle potrditi (Armstrong, 1991).

Tako je obveljalo prepričanje, da povečanje zadovoljstva zaposlenih ne povečuje uspeha pri delu, pač pa povečanje uspeha pri delu povečuje zadovoljstvo zaposlenih. To velja, če upoštevamo, da je posameznik motiviran za uresničitev nekega cilja, ki bo zadovoljil neko

potrebo, če bo preko boljšega uspeha dosegel ta cilj. Vendar pa posameznik lahko doseže cilj, ki bo zadovoljil njegovo potrebo, tudi na drug način in ne le z večjo vnašo ali boljšim delom. Izboljšanje produktivnosti oz. povečanje uspeha pri delu ni zmeraj edini način za povečanje zadovoljstva zaposlenih. Produktivnost je namreč redkokdaj cilj za sebe, pač pa je pogosto sredstvo za doseg cilja. Zato lahko pričakujemo pozitivno zvezo med zadovoljstvom zaposlenih in uspehom pri delu, kadar je uspeh pri delu definiran kot pot do določenega cilja, ki bo zadovoljil neko potrebo. V nasprotnem primeru sta zadovoljstvo zaposlenih in uspeh pri delu nepovezana ali celo negativno povezana (Brayfield in Crockett v Armstrong, 1991).

Werther in Davis (v Možina in drugi, 1998) sta dokazala, da je zadovoljen delavec mnogo bolj dovzeten za motivatorje, s katerimi ga spodbujamo k delu, kot nezadovoljen.

Zadovoljstvo zaposlenih in uspeh pri delu sta tako često povezana, vendar raziskave niso osnovala kakšne močne pozitivne povezave med zadovoljstvom zaposlenih in produktivnostjo. Zadovoljen delavec ni nujno visoko produktiven in visoko produktiven delavec ni nujno zadovoljen delavec. Bolj verjetno je, da uspeh pri delu ustvarja zadovoljstvo zaposlenih kot obratno, vendar mora biti uspeh v tem primeru sredstvo za doseg cilja, ki bo zadovoljil neko potrebo. Stopnja zadovoljstva, ki jo posameznik doseže, pa je v veliki meri odvisna od potreb in pričakovanj posameznika in okolja, v katerem dela.

4.5 Pomanjkanje motivacije v lokalni samoupravi

Pomanjkanje motivacije je značilnost marsikatere organizacije in ne le uprave lokalne skupnosti. Vendar je motiviranje zaposlenih v javni upravi, kakor tudi v lokalni samoupravi kot segmentom javne uprave, še posebej oteženo predvsem zaradi naslednjih okoliščin (Brejc, 2000: 56):

- javno mnenje ni naklonjeno javni upravi, saj prevladujejo stereotipi, da se v javni upravi zelo malo dela. Javno upravo krivijo tudi zaradi napak drugih, predvsem politike. V javni upravi občasno izvajajo akcije za zmanjšanje števila zaposlenih, vmes pa so, pogosto zaradi političnih razlogov, personalne spremembe. Vse te okoliščine negativno vplivajo na motiviranost zaposlenih;
- pomanjkanje jasnih ciljev otežuje zaposlenim v javni upravi razumevanje povezave med njihovimi dosežki in uspešnostjo organizacije;

- v nekaterih delih javne uprave so uslužbenci preobremenjeni – preveč dela in premalo časa;
- v javni upravi posamezniki ali skupine zelo redko dobijo priznanje za trud oz. za dobro opravljeno delo;
- komuniciranje je strogo formalno in zapleteno, pogosto poteka tudi v zaprtih krogih.

Za motiviranje zaposlenih so odgovorni predvsem vodilni delavci. Halachami in Krogst priporočata naslednja priporočila vodilnim, da bi izboljšali motiviranost zaposlenih v upravi (Halachami in Krogst v Brejc, 2000: 57):

- zaposlene je treba seznaniti z možnimi izzivi in dosegljivimi cilji;
- uslužbenci morajo vedeti, ali dobro delajo ali ne. Imeti morajo pošteno povratno informacijo o svojem delu. Potrebno jim je pomagati, da se naučijo bolje delati in dosegati večjo učinkovitost;
- pomembna je razširitev pristojnosti in odgovornosti zaposlenih ter razvijanje vizije vsakega posameznika in njegove kariere v upravi;
- oblikovati je potrebno dobre delovne razmere, kar pomeni učinkovite delovne procese, zadostna in učinkovita delovna sredstva, prijetno vzdušje in organizacijsko kulturo ter zadostno participacijo pri odločanju;
- uskladiti je treba potrebe vodilnega osebja in zaposlenih in bolj upoštevati posameznika;
- preprečiti je potrebno negativno spiralo, ko nezadostna dejavnost uslužbencev povečuje nadzor vodilnega osebja, zmanjšuje pa samostojnost zaposlenih;
- izogibati se je potrebno prevelikim obremenitvam pri delu, ker povzročajo stresne razmere in zato tudi zmanjšanje učinkovitosti;
- zaposlenim je potrebno pomagati, da se zavejo svojih pravih zmognosti. Nestvarna samopodoba vodi ljudi v nerealistična pričakovanja glede njihove kariere in do frustracij;
- narediti je treba vse, da bi se zaposleni počutili, da jih obravnavajo pošteno in pravično;
- uslužbenci naj občutijo, da vodilno osebje skrbi zanje in da skrbi za njihovo blaginjo prav toliko, kot za svojo.

5. VODENJE

5.1 Vodenje kot instrument povečanja motivacije zaposlenih

Eden glavnih načinov oblikovanja dela, s katerim povečujemo motivacijo zaposlenih, je nedvomno ustrezen način vodenja.

Vodenje je del managementa, ki ga sestavljajo načrtovanje, organiziranje, vodenje in ocenjevanje. Vsi procesi so medsebojno povezani in organizacija mora obvladovati vse štiri omenjene pojme, da lahko uspešno posluje (Lipičnik, 1996).

Vodenje se nanaša na ljudi in njihove zmožnosti. Gre za proces vplivanja, usmerjanja in motiviranja ljudi z namenom, da bi čim boljše opravljali delo in uspešno uresničevali organizacijske cilje. Vodenje ni enkratno dejanje, ampak je izmenjavanje večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje (Možina in drugi, 1994: 525).

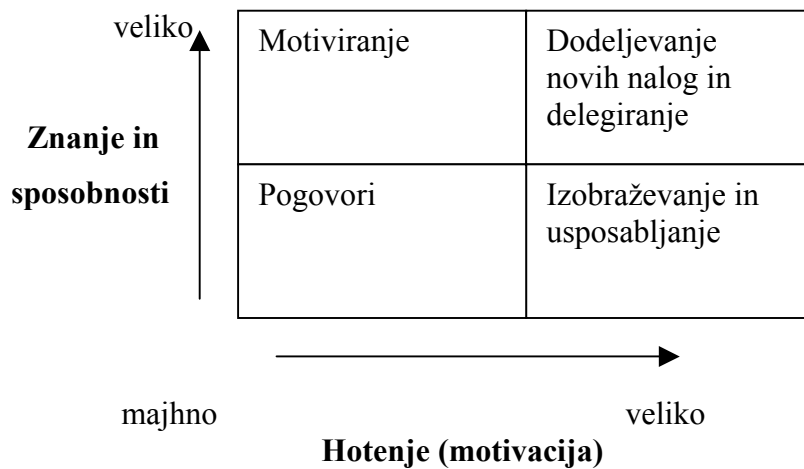
Osnovne tri komponente vodenja so:

- vodja.
- člani teama in
- specifična situacija.

Vodenje se pojavi samo v primeru, ko nekdo vpliva na druge tako, da delujejo. Vodenje zaposlenih lahko ponazorimo s sliko 5.1:

- vodje morajo redno opravljati pogovore z zaposlenimi. Namen pogovorov je ugotoviti, kateri dejavniki ovirajo dobro opravljanje zahtevanih nalog;
- zaposlene z manj znanja in manjšo motivacijo je potrebno neposredno opozoriti na nezadostno storilnost. V skrajnem primeru je delovno razmerje potrebno končati;
- potencial visoko motiviranih zaposlenih s premalo znanja in premajhnimi sposobnostmi je treba podpirati, izobraževati in usposabljeni;
- dobro izobražene, a manj motivirane zaposlene je treba motivirati;
- motivirane zaposlene z veliko znanja pogosto prevzamejo konkurenčna podjetja, zato jim je potrebno prenašati ali dodeljevati naloge, kar je pogosto zagon motivacije, tako da zaposleni delajo še bolj vestno in zanesljivo.

Slika 5.1: Vodenje zaposlenih



Vir: Picej (1999): Uspešno voditi podjetje. Slovenska gospodarska zveza, Celovec, str.: 93.

5.2 Načini in stili vodenja

Način ali model vodenja izhaja iz osnovne ideje, kako je mogoče iz zaposlenih izvabiti čim boljše delo. Sčasoma se je oblikovalo več različnih načinov vodenja. Vsak od njih deluje ustrezno in daje pričakovane rezultate le, če je uporabljen v določeni organizacijski klimi. Lipičnik loči naslednje načine vodenja (Lipičnik, 1996: 119–120):

- Vodenje z izjemami temelji na ideji, da naj bi se vodje ukvarjali samo z izjemnimi, odklonilnimi dejavnostmi in ne s podrobnostmi dejavnosti. Vodje naj bi se ukvarjali z dejavnostjo le, če bi se pojavilo kaj posebnega, vse ostale naloge pa morajo prenesti na podrejene.
- Vodenje s pravili odločanja je koncept vodenja, pri katerem gre za delegiranje odločitev na zaposlene. Vodja jim določa pravila, ki jih potrebujejo pri odločanju. Navedeni način je možno uporabiti, če so vsi podatki, potrebni za odločanje, znani.
- Vodenje z motiviranjem je način vodenja, pri katerem vodje skušajo doseči skladnost med organizacijskimi cilji in potrebami oz. željami zaposlenih. Zaposleni uresničujejo željo po samouresnitvi, če jim vodje omogočajo izobraževanje in usposabljanje, veliko samostojnosti, če imajo zaposleni privlačno delo ter lahko sami kontrolirajo svoje rezultate.

- Vodenje s soudeležbo je koncept vodenja, pri katerem zaposleni sodelujejo pri postavljanju ciljev in se poistovetijo z njimi, kar posledično tudi vodi do zavzetega izvrševanja nalog, ki jih do ciljev vodijo.
- Vodenje s cilji ali ciljno vodenje temelji na ideji, da ima vsak zaposlen postavljene merljive cilje, katerih doseganje se preverja v določenih časovnih presledkih. Za ciljno vodenje so odločilni trije elementi: postavljanje ciljev, informacija o doseganju ciljev in participacija. Postavljanje ciljev prispeva k usmerjeni dejavnosti delavca, drugi element potrjuje delavcu, da dela prave stvari na pravi način ali da mora delo spremeniti, participacija pa prispeva k izboljšanju delovnih rezultatov (Možina, 1998: 163).

Stil ali slog vodenja pa se nanaša na določen vzorec vedenja, ki ga uporablja vodja, ko dela z zaposlenimi, če ga ti kot takega sprejmejo (Lipičnik, 1996: 120).

Stil vodenja ni odvisen samo od načina obnašanja vodje, ampak tudi od naloge in sprejemljivosti v kolektivu. Vsako vodenje je lahko bolj ali manj usmerjeno v izvajanje nalog, torej k rezultatom ali pa k ljudem. Blake in Mount sta ti dve usmeritvi vodje razvila v vodstveno mrežo, ki omogoča predstavo o možnih slogih vodenja.

Vodstvene sloge lahko delimo tudi na tradicionalne in sodobne vodstvene sloge. Med tradicionalne vodstvene sloge sodijo tisti, ki so se razvili v tradicionalnih družbenih ureditvah in na katere so vplivale vrednote določenega okolja in časa. Bizjak mednje uvršča patriarhalni, karizmatični, avtokratski in birokratski slog vodenja (Bizjak, 1997: 247):

- Patriarhalni slog vodenja izhaja iz odnosa oče – otroci. Ta slog vodenja se odlikuje s toplino, pravičnostjo in človečnostjo, vendar vodja ne deli pristojnosti, zato ni vmesnih organizacijskih ravni. Ta slog vodenja je zato možen le v preprostih in nezahtevnih proizvodnih odnosih.
- Karizmatični slog vodenja izhaja iz odnosa vodja – spremljevalci. Označujejo ga predvsem karizmatične osebne lastnosti vodje, ki zahteva slepo pokorščino, podrejenost in zaupanje. Vodja mora imeti zato ogromno znanja, da obvladuje podrejene in delo.
- Avtokratski slog vodenja izhaja iz odnosa diktator – podložniki. Avtokrat odloča o vsem sam in od drugih zahteva pokorščino. Pojavlja se v velikih sistemih po neuspelem karizmatičnem ali patriarhalnem vodenju, da bi z njim zagotovili organizirano disciplino.

- Birokratski slog vodenja izhaja iz odnosa birokrat – uslužbenec. Vodenje je oprto na strogo spoštovanje predpisanih pravil in vodja to pričakuje tudi od svojih uslužbencev. Vodja je ponavadi natančen, se obvlada, je vljuden in ne dovoljuje iniciative in samoorganizacije.

Med sodobnimi vodstvenimi slogi pa sta najbolj znana kooperativni in teamski vodstveni slog (Bizjak, 1997: 247):

- Kooperativni vodstveni slog uveljavlja kljub hierarhični organizacijski strukturi metode povezovanja vodstva in sodelavcev, na primer delegiranje, participacija in delo v skupinah. Take razmere omogočajo vzajemno delovanje, pri katerem se lahko cilji podjetja istovetijo s cilji delavcev, to pa zaposlene dodatno motivira za uspeh.
- Teamski vodstveni slog se zgleduje po načelu »prvi med enakimi«. Ta slog vodenja poudarja vzajemno delovanje za doseg skupnega cilja. Pojavlja se pri ustvarjalnih, zahtevnih nalogah, kjer je izobrazbena struktura zaposlenih visoka, zaposleni pa sposobni ustvarjalnega sodelovanja.

Način in slog vodenja sta tako v prvi vrsti odvisna od dejavnosti, kjer se uporabljata. Tako skušajo organizacije glede na vrsto dejavnosti ugotoviti najprimernejši način in slog vodenja, da bi v največji možni meri izkoristile človeške zmožnosti in s tem prispevale k višjemu uspehu pri delu, kakor tudi k zadovoljstvu zaposlenih.

5.3 Transformacijsko vodenje

V upravi je dolga leta prevladoval **tradicionalni pristop k vodenju**, ki je vodje v upravi videl kot administratorje, njihovo delovanje reaktivno, naravnano v usmerjanje dejavnosti, vzdrževanje nadzora in statusa quo (Koehler in Pankowski v Žurga, 2001: 46).

Zahteve po spremembah pa so izražene tudi do vodij v upravi. Potreba po spodbujanju in usmerjanju zaposlenih se čedalje bolj veča.

Transformacijsko vodenje v upravi je vodenje, pri katerem vodja sproža spremembe, prenaša moč na teame za doseganje boljših rezultatov, deluje proaktivno, skrbi za razvoj ljudi,

vzpostavlja strukture, načrtuje strateško, poudarja procese in vrednoti delovno izvedbo (Žurga, 2001).

Transformacijsko vodenje zahteva od vodilnih, da so usmerjeni k spremembam v organizaciji, kar pomeni (Možina, 1994: 549):

- priznavanje potreb po spremembah v delovnih, tehnoloških postopkih, v kvaliteti izdelkov in storitev, v organizaciji ali zunaj nje;
- oblikovanje nove vizije razvoja organizacije, kar je pogosto stvar teama sodelavcev;
- izvajanje sprememb zaradi novih ciljev.

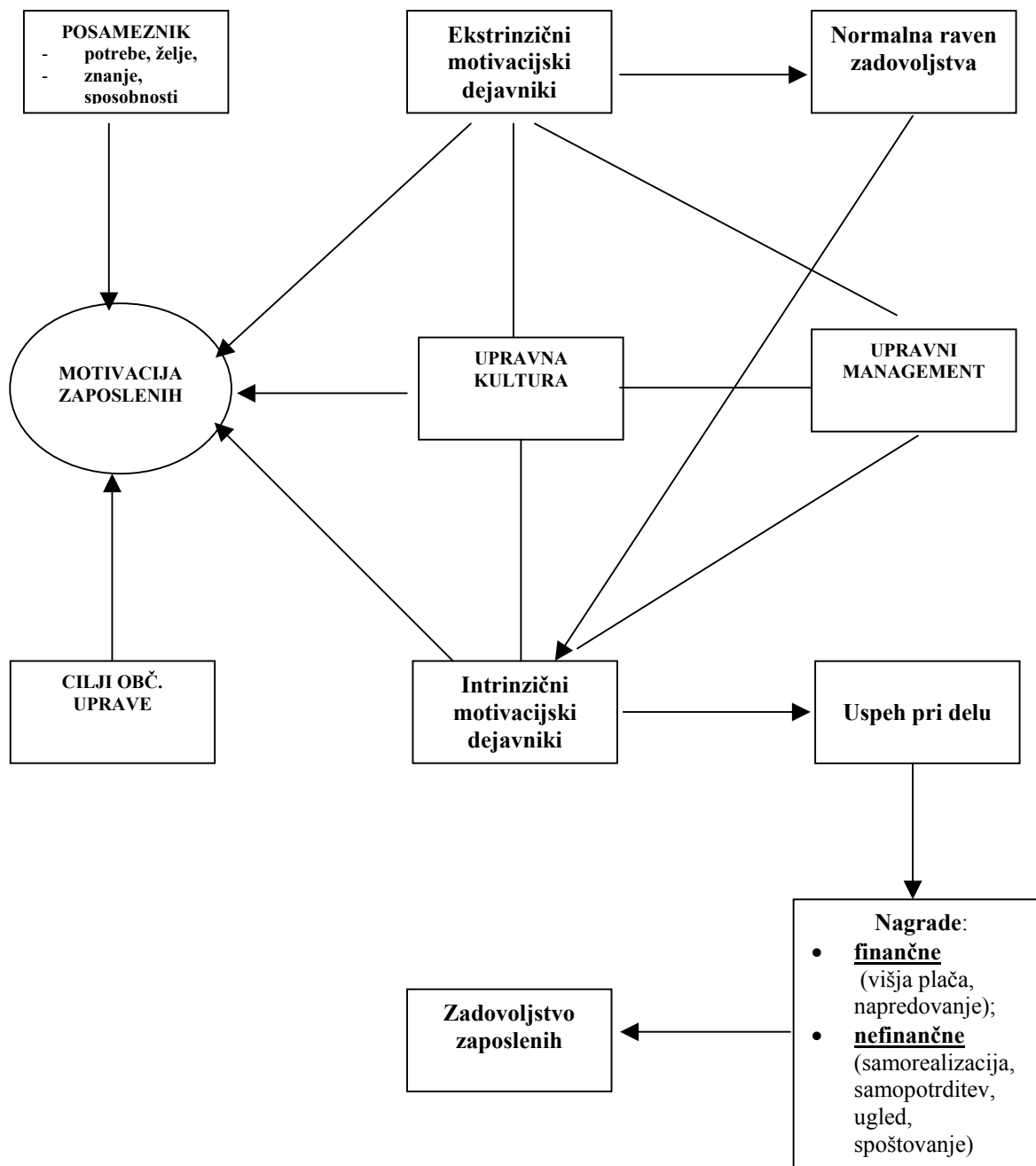
Transformacijsko vodenje bi lahko opredelili kot vodenje z motiviranjem, ki za vpliv na človekovo vedenje izkorišča človekovo željo po samouresničevanju. Slog vodenja, ki ga uporablja transformacijski vodja pa je karizmatični, saj vodja predstavi vizijo in smisel poslanstva, izzove ponos, doseže spoštovanje in zaupanje (glej Možina in drugi, 1994).

6. EMPIRIČNA RAZISKAVA

6.1 Postavitev motivacijskega modela

Za postavitev motivacijskega modela sem se naslonila na teoretično podlago.

Slika 6.1: Motivacijski model



Vir: Predelano iz Schein v Armstrong (1991): A Handbook of Personnel Management Practice, 4. izdaja, Kogan Page, London, str.: 153

Kakor v druge organizacije, se tudi v občinsko upravo vključujejo ljudje zato, ker želijo zadovoljiti svoje potrebe. Če uporabimo Maslowo teorijo potreb, jim občinska uprava lahko omogoča zadovoljevanje

- fizioloških potreb (potrebe po hrani, pijači itd.) s plačilom, ki ga zaposleni dobijo za opravljeno delo;
- potreb po varnosti s stalnostjo zaposlitve in s plačevanjem prispevkov za zavarovanja;
- socialnih potreb z vključevanjem zaposlenih v delovne skupine in z vzpostavljanjem socialnih interakcij;
- potreb po spoštovanju z napredovanjem na zahtevnejše in uglednejše delovno mesto ipd.;
- potreb po samopotrjevanju s skladnim razvojem in uresničevanjem vseh svojih zmožnosti.

Zaposleni svoje potrebe in interese izražajo v obliki konkretnih ciljev, ki jih zasledujejo v upravi. Taki cilji so seveda odvisni od različnih interesov posameznikov in so od posameznika do posameznika različni. Predvidevam, da se v občinski upravi z individualizacijo zaposlenih in spreminjanjem upravne kulture spreminjajo potrebe in interesi posameznikov, s tem pa tudi cilji, ki jih zasledujejo v upravi. Umikajo se cilji, kot je opravljanje točno določenega dela, ki jim bo omogočalo stalnost zaposlitve, v ospredje pa se postavljajo cilji, kot so: sodelovanje pri odločanju, s čimer se pri zaposlenih oblikuje občutek odgovornosti in avtorstva sprejetih odločitev, se ob delu izobraževati z namenom razvoja in uresničevanja vseh svojih zmožnosti, napredovati na zahtevnejše in uglednejše, s tem pa tudi bolje plačano delo mesto ipd.

Pri tem seveda ne smemo pozabiti na posameznikovo znanje in sposobnosti, kajti doseganje teh ciljev je poleg želja zaposlenih odvisno tudi od znanja in sposobnosti zaposlenih.

Po drugi strani pa je doseganje ciljev odvisno od ciljev občinske uprave. Cilji delovanja lokalnih skupnosti po reformi l. 1995 so v dejavnostih, ki so širšega javnega pomena. Tako so tudi naloge občine zahtevnejše in vedno bolj kompleksne. Zato mora občinska uprava uveljavljati nov pristop upravljanja javnega sektorja, t. i. NUJS, ki temelji na usmerjenosti k uporabnikom, učinkovitosti in vzpostavljanju nove kulture upravnega dela. Še posebej pomembno vlogo imajo pri tem vodstveni uslužbenci, t. i. upravni management. Upravni management mora zato razviti usposobljenost za (pre)oblikovanje upravne kulture s pomočjo ustreznih modelov upravljanja s človeškimi viri. Upravni managerji imajo na voljo že številna orodja in modele, s katerimi se njihovo vodenje vedno manj razlikuje od zasebnega sektorja.

Pri tem pa ne smemo pozabiti, da NUJS premalo pozornosti posveča političnim vidikom in zahtevam ter demokratičnim vrednotam. Uprava lokalne skupnosti je namreč neločljivo vpeta v družbeno in politično okolje. Tržnim vrednotam je namreč nujno potrebno dodati politične in pravne vrednote.

Naloga upravnega managementa je torej, da s (pre)oblikovanjem upravne kulture zagotavlja optimalno srečevanje med potrebami zaposlenih in cilji občinske uprave, in sicer na način, da se zadovoljijo posameznikove potrebe in se uresničijo cilji uprave. Z motiviranjem upravni management usmerja človekovo aktivnost k želenim ciljem. Z določenimi motivacijskimi dejavniki (faktorji) delo prilagaja delavcu in jih na ta način spodbuja, da bolj učinkovito in z lastnim pristankom opravljajo dane naloge in delujejo v smeri določenih ciljev ter ob tem zadovoljujejo svoje potrebe. Z ekstrinzičnimi motivacijskimi dejavniki se vpliva na normalno raven zadovoljstva zaposlenih. Če je normalna raven zadovoljstva dosežena, pa so zaposleni tudi bolj dovzetni za prave motivatorje, to je intrinzične motivacijske dejavnike, ki vplivajo na uspeh pri delu in s katerimi posamezniki zadovoljujejo potrebe višje stopnje. Uspeh pri delu je sredstvo za doseg nagrad, ki so lahko finančne (visoka plača, napredovanje v višji plačilni razred) in nefinančne (samorealizacija, samopotrjevanje, ugled in spoštovanje drugih), s tem pa se zadovoljijo potrebe posameznikov. Nagrade, ki sledijo uspehu pri delu, vplivajo povratno na delo, vendar nagrade niso kreator višjega uspeha pri delu.

Predvidevam, da so v občinski upravi zadovoljni ekstrinzični motivacijski faktorji, saj je v občinski upravi zagotovljena relativna varnost zaposlitve in plače, ustrezni delovni pogoji, ker delo v pisarni ni preveč fizično zahtevno ipd. Med ekstrinzičnimi motivacijskimi faktorji sem izpostavila:

- vodenje in organizacijo dela ter
- odnose pri delu in delu v skupinah.

Predvidevam, da so zaposleni zato tudi bolj dovzetni za intrinzične motivacijske faktorje, ki pa niso povsem zadovoljeni v praksi, med katerimi sem posebej izpostavila:

- izobraževanje in usposabljanje ter
- samostojnost in odgovornost pri delu.

Z raziskavo, ki sem jo izvedla, sem želela preveriti hipoteze, izpeljane iz motivacijskega modela, ki so opredeljene v uvodu diplomskega dela.

6.2 Opredelitev ciljne skupine, Mestne občine Murska Sobota

Ciljna skupina, v kateri sem izvedla raziskavo, so zaposleni v Mestni upravi Mestne občine Murska Sobota.

Statut Mestne občine Murska Sobota v splošnih določbah določa, da je Mestna občina Murska Sobota samoupravna lokalna skupnost. Območje Mestne občine Murska Sobota obsega območje mesta Murska Sobota in naslednjih naselij: Bakovci, Černelavci, Krog, Kupšinci, Markišavci, Nemčavci, Polana, Pušča, Rakičan, Satahovci in Veščica pri Murski Soboti. V Mestni občini Murska Sobota živi avtohtono naseljena romska skupnost. Sedež občine je v Murski Soboti, mestno občino predstavlja in zastopa župan.

11. člen statuta našteva naslednje organe mestne občine: mestni svet, župan in nadzorni odbor mestne občine. Mestna občina ima volilno komisijo kot samostojni občinski organ.

Mestni svet je najvišji organ odločanja o vseh zadevah v okviru pravic in dolžnosti mestne občine. Šteje 26 članov, od tega je 1 član mestnega sveta pripadnik romske skupnosti. Člani mestnega sveta so izvoljeni za štiri leta (15. člen statuta).

Župana volijo volivci, ki imajo v občini stalno prebivališče, na neposrednih in tajnih volitvah. Mandatna doba župana traja štiri leta (30. člen statuta). Župan predstavlja in zastopa mestno občino (31. člen statuta).

Nadzorni odbor občine je najvišji organ nadzora javne porabe v občini (39. člen statuta). Sestavlja ga pet članov, ki jih imenuje mestni svet izmed občanov (40. člen statuta).

Mestna občina ima mestno upravo kot občinski organ, ki v skladu z zakonom, statutom in splošnimi akti mestne občine izvaja upravne naloge iz občinske pristojnosti, odloča o upravnih stvareh na prvi stopnji, opravlja inšpekcijske naloge in naloge občinskega redarstva oz. drugih služb nadzora ter strokovna, organizacijska in administrativna opravila za občinske organe (12. člen statuta).

Upravne naloge občine izvaja mestna uprava. Notranjo organizacijo in delovno področje mestne uprave določi mestni svet na predlog župana z odlokom. Sistemizacijo delovnih mest v mestni upravi na predlog direktorja mestne uprave določi župan. Župan usmerja in nadzira mestno upravo, delo mestne uprave pa vodi direktor mestne uprave, ki ga imenuje in razrešuje župan (48. člen statuta).

Organizacija in delovno področje Mestne uprave Mestne občine Murska Sobota je določena z Odlokom o organizaciji in delovnem področju Mestne uprave Mestne občine Murska Sobota, ki ga je sprejel Mestni svet Mestne občine Murska Sobota na seji dne 24. 04. 2001.

7. člen odloka določa, da je mestna uprava organizirana kot enoten organ z naslednjimi organizacijskimi enotami:

- urad župana,
- oddelek za splošne zadeve,
- oddelek za gospodarske in negospodarske dejavnosti,
- oddelek za proračun in finance in
- oddelek za infrastrukturo, okolje in prostor ter gospodarske javne službe.

Predstojnik mestne uprave je župan, ki predstavlja in zastopa občino ter nadzoruje, usmerja ter daje navodila za vodenje mestne uprave (17. člen odloka). Mestno upravo pa neposredno vodi direktor mestne uprave, ki ga imenuje in razrešuje župan, in je za svoje delo odgovoren županu (18. člen odloka).

Notranje organizacijske enote vodijo vodje, ki jih imenuje in razrešuje župan. Vodja oddelka neposredno organizira in vodi delo oddelka. Vodja oddelka je višji upravni delavec in je za svoje delo s svojega delovnega področja odgovoren županu in direktorju mestne uprave (19. člen odloka).

Upravne in strokovne naloge mestne uprave opravljajo direktor, višji, upravni in strokovno-tehnični delavci. O imenovanju oz. sklenitvi in prenehanju delovnega razmerja zaposlenih v mestni upravi odloča župan oz. po njegovem pooblastilu direktor mestne uprave (20. člen odloka).

Oddelek za splošne zadeve med drugim opravlja kadrovske zadeve, od koder sem pridobila osnovne podatke o zaposlenih v mestni upravi Murska Sobota, ki veljajo za dan 31. 12. 2003, in sicer:

1. **Število zaposlenih:** zaposlenih je 50 javnih uslužbencev, od tega 49 za nedoločen čas in 1 za določen čas; SKUPAJ 50.
2. **Spol:** 22 moških in 28 žensk; SKUPAJ 50.
3. **Starost:** do 30 let: 10, od 31 do 50 let: 34, nad 50 let: 6; SKUPAJ: 50.
4. **Stopnja izobrazbe:** osnovna šola (IV. stopnja): 6, srednja šola (V. stopnja): 12, visoka šola (VI. stopnja): 10, univerzitetna izobrazba (VII. stopnja): 22; SKUPAJ: 50.
5. **Delovna doba v občinski upravi:** do 5 let: 13, od 6 do 10 let: 27, nad 10 let: 10; SKUPAJ: 50.
6. **Status javnih uslužbencev po zakonu o javnih uslužbencih:** 24 uradnikov (višji in upravni delavci), 25 strokovno-tehničnih delavcev, 1 funkcionar; SKUPAJ: 50.

6.3 Metodologija raziskave

Motivacijski model in iz njega izpeljane hipoteze sem preverila na podlagi ankete.

Anketo sem izvedla med vsemi zaposlenimi v mestni upravi Murska Sobota, in sicer v času od 17. maja 2004 do 21. maja 2004. Od 50-ih vprašalnikov, ki sem jih podala na mestno upravo Murska Sobota, sem dobila vrnjenih 25, kar pomeni točno 50 odstotno odzivnost.

Za obdelavo podatkov, ki sem jih pridobila z anketami, sem uporabila računalniški orodji Statistical Package for Social Sciences (SPSS) in Microsoft Word.

6.4 Sestava in struktura vprašalnika

Anketa je anonimna, uporabljen je vprašalnik zaprtega tipa. Vprašalnik je razdeljen na tri dele.

Prvi del vsebuje vprašanja, ki se nanašajo na splošne podatke o zaposlenih: spol, starost, izobrazba, delovna doba v občinski upravi, kategorija uslužbencev glede na status javnih uslužbencev in kategorija uslužbencev glede na naloge vodenja.

Drugi del obsega vprašanje o pomembnosti določenih motivacijskih dejavnikov. Anketiranci so pri vsakem motivacijskem dejavniku ocenjevali pomembnost le-tega, in sicer na lestvici od 1 do 4, pri čemer pomeni 1 – sploh ni pomembno, 2 – nepomembno, 3 – pomembno in 4 – zelo pomembno. Tako sem ugotovila dejavnike, katerim zaposleni pripisujejo najpomembnejšo vlogo.

Tretji del vsebuje vprašanja o realiziranosti oz. zadovoljenosti teh dejavnikov. V prvem vprašanju tega dela so anketiranci ocenjevali dejansko stanje glede zadovoljenosti določenih motivacijskih dejavnikov, pri čemer so pri vsakem izmed naštetih dejavnikov ocenili zadovoljenost le-tega. Lestvica je sledeča: 1 – sploh nisem zadovoljen, 2 – nisem zadovoljen, 3 – sem zadovoljen in 4 – zelo sem zadovoljen.

V nadaljevanju so anketiranci podrobneje ocenjevali trditve glede naslednjih intrinzičnih motivacijskih dejavnikov:

- izobraževanje in usposabljanje ter
- samostojnost in odgovornost pri delu.

Med ekstrinzičnimi motivacijskimi dejavniki pa so podrobneje ocenjevali:

- vodenje in organizacijo dela ter
- odnose pri delu in delu v skupinah.

Lestvica je sledeča: 1 – sploh ni pomembno, 2 – nepomembno, 3 – pomembno in 4 – zelo pomembno.

6.5 Analiza raziskave

6.5.1 Analiza splošnih podatkov

Anketiranci so bili dokaj enotni glede smiselnosti in razumljivosti vprašalnika – ocenili so ga kot pozitivnega.

Na vprašalnik je odgovarjalo 11 moških in 14 žensk (glej tabelo 6.1).

Tabela 6.1: Struktura anketiranih glede na spol

Spol	Število odgovorov	Odstotek
1. Moški	11	44,0
2. Ženske	14	56,0
Skupaj	25	100,0

Anketirance sem glede na starost razdelila v tri razrede (glej tabelo 6.2).

Tabela 6.2: Struktura anketiranih glede na starost

Starost	Število odgovorov	Odstotek
1. Do 30	5	20,0
2. Od 31 do 50	18	72,0
3. Nad 50	2	8,0
Skupaj	25	100,0

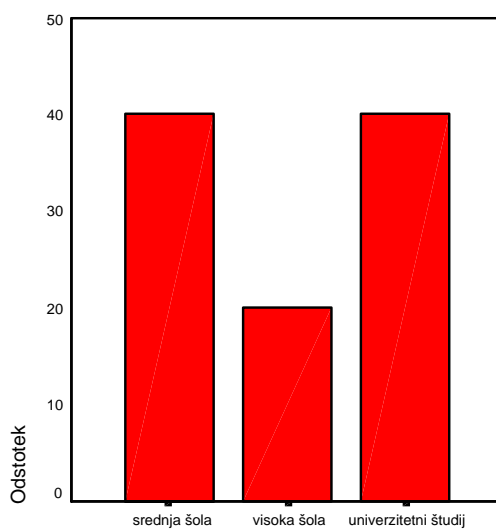
Največ anketirancev pade v razred od 31 do 50 let, v tem razredu je 72% vseh anketiranih.

Glede na stopnjo izobrazbe ima največ anketirancev srednjo in univerzitetno izobrazbo, noben od anketiranih pa nima osnovnošolske izobrazbe, magisterija, doktorata ali specializacije (glej tabelo 6.3 in sliko 6.2).

Tabela 6.3: Struktura anketiranih glede na izobrazbo

Izobrazba	Število	Odstotek
1. Osnovna šola	0	0,0
2. Srednja šola	10	40,0
3. Visoka šola	5	20,0
5. Univerziteni študij	10	40,0
6. Mag., dok., spec.	0	0,0
Skupaj	25	100,0

Slika 6.2: Struktura anketiranih glede na izobrazbo



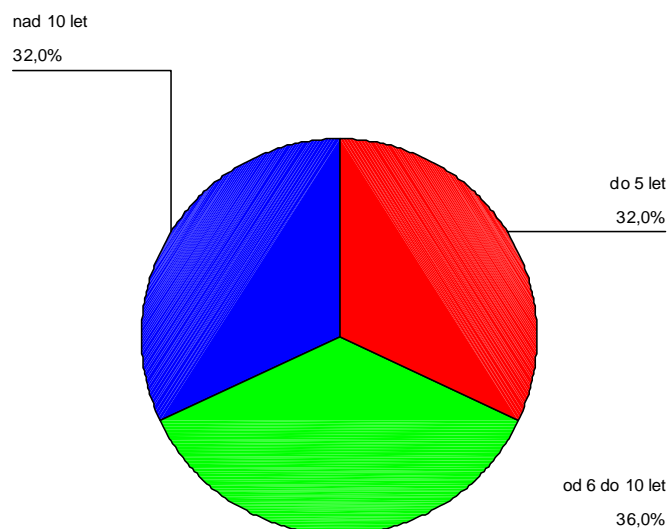
Anketirance sem glede na delovno dobo v občinski upravi razdelila v tri razrede (glej tabelo 6.4 in sliko 6.3).

Tabela 6.4: Struktura anketiranih glede na delovno dobo v občinski upravi

Delovna doba	Število	Odstotek
1. Do 5 let	8	32,0
2. Od 6 do 10 let	9	36,0
3. Nad 10 let	8	32,0
Skupaj	25	100,0

Največ vprašanih ima od 6 do 10 let delovne dobe v mestni upravi, to je 36% vseh vprašanih, kar je skladno z razmerjem vseh zaposlenih v mestni upravi.

Slika 6.3: Struktura anketiranih glede na delovno dobo v občinski upravi

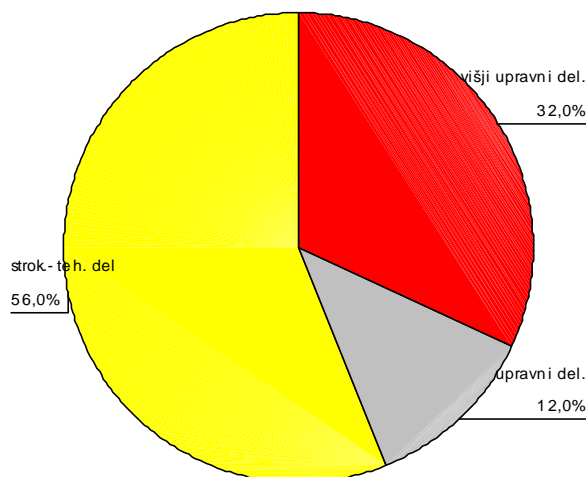


Zaposlene sem glede na status uslužbencev razdelila po zakonu o javnih uslužbencih na višje upravne delavce, upravne delavce in strokovno-tehnične delavce. Največ vprašanih je strokovno-tehničnih delavcev, tj. 56% anketirancev, sledijo višji upravni delavci – 32% in upravni delavci – 12% (glej tabelo 6.5 in sliko 6.4).

Tabela 6.5: Struktura anketiranih glede na status javnih uslužbencev

Status javnih uslužbencev	Število	Odstotek
1. Višji upravni delavec	8	32,0
2. Upravni delavec	3	12,0
3. Strokovno-tehnični delavec	14	56,0
Skupaj	25	100,0

Slika 6.4: Struktura anketiranih glede na status javnih uslužbencev



Anketirance sem glede na naloge vodenja razdelila na vodilne in nevodilne. Rezultate ponazarja tabela 6.6.

Tabela 6.6: Struktura anketiranih glede na naloge vodenja

Naloge vodenja	Število	Odstotek
1. Vodilni	3	12,0
2. Nevodilni	22	88,0
Skupaj	25	100,0

Od skupno 25 anketiranih so na anketo odgovarjali 3 vodilni in 22 zaposlenih brez nalog vodenja.

6.5.2 Analiza po pomembnosti motivacijskih dejavnikov

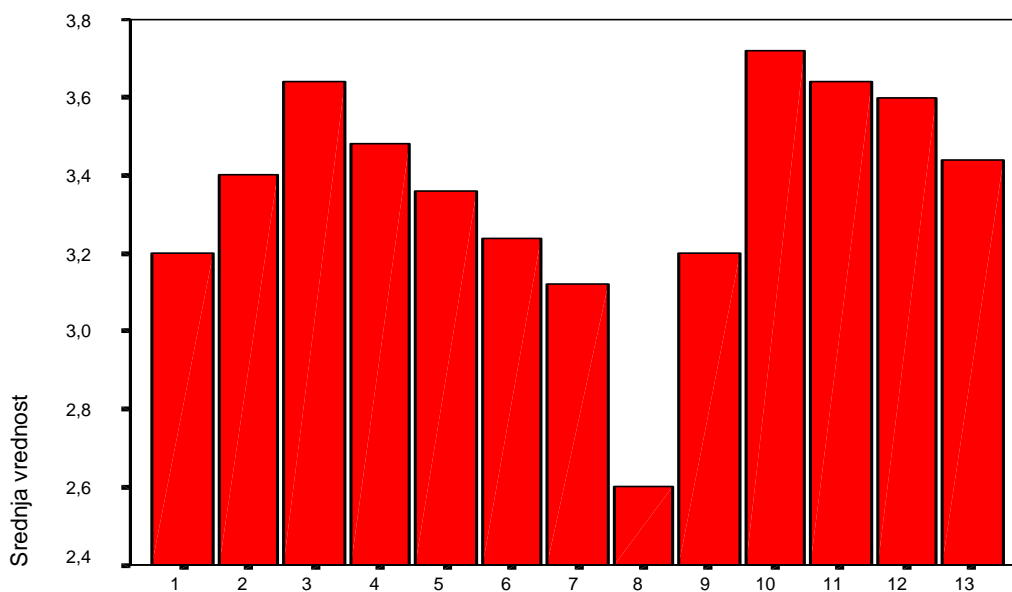
Pri anketirancih sem želela ugotoviti, katerim motivacijskim dejavnikom pripisujejo najpomembnejšo vlogo. Naštela sem 12 dejavnikov, anketiranci pa so pomembnost presojali na 4-stopenjski lestvici, pri čemer pomeni 1 – sploh ni pomembno, 2 – nepomembno, 3 – pomembno in 4 – zelo pomembno.

Razporeditev odgovorov prikazujeta tabela 6.7 in slika 6.5.

Tabela 6.7: Razporeditev odgovorov po pomembnosti motivacijskih dejavnikov glede na srednjo oz. povprečno vrednost, standardni odklon in rang pomembnosti

MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI – POMEMBNOST	Srednja vrednost	Standardni odklon	Rang pomembnosti
1 – Varnost zaposlitve	3,20	0,764	11
2 – Zanimivo delo	3,40	0,645	7
3 – Izkoriščanje lastnih znanj in sposobnosti	3,64	0,490	2
4 – Delovni izzivi	3,48	0,586	5
5 – Dosežek pri delu	3,36	0,569	8
6 – Možnost razvoja kariere	3,24	0,663	9
7 – Visoka plača	3,12	0,666	12
8 – Ugled, ki ga prinaša delo v občinski upravi	2,60	0,866	13
9 – Samostojnost in odgovornost pri delu	3,20	0,500	10
10 – Dobri medsebojni odnosi	3,72	0,542	1
11 – Dobri delovni pogoji	3,64	0,569	3
12 – Ustrezen način vodenja	3,60	0,500	4
13 – Možnost izobraževanja in usposabljanja	3,44	0,583	6

Slika 6.5 : Razporeditev odgovorov po pomembnosti dejavnikov glede na srednjo vrednost



LEGENDA K SLIKI 6.5

- 1 – Varnost zaposlitve
- 2 – Zanimivo delo
- 3 – Izkoriščanje lastnih znanj in sposobnosti
- 4 – Delovni izzivi
- 5 – Dosežek pri delu
- 6 – Možnost razvoja kariere
- 7 – Visoka plača
- 8 – Ugled, ki ga prinaša delo v občinski upravi
- 9 – Samostojnost in odgovornost pri delu
- 10 – Dobri medsebojni odnosi
- 11 – Dobri delovni pogoji
- 12 – Ustrezen način vodenja
- 13 – Možnost izobraževanja in usposabljanja

Zaradi boljše preglednosti sem motivacijske dejavnike razporedila po pomembnosti anketirancev od najbolj do najmanj pomembnega.

Tabela 6.8: Razporeditev motivacijskih dejavnikov po pomembnosti od najbolj do najmanj pomembnega

RANG POMEM- BNOSTI	MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI – POMEMBNOST
1.	Dobri medsebojni odnosi
2.	Izkoriščanje lastnih znanj in sposobnosti
3.	Dobri delovni pogoji
4.	Ustrezen način vodenja
5.	Delovni izzivi
6.	Možnost izobraževanja in usposabljanja
7.	Zanimivo delo
8.	Dosežek pri delu
9.	Možnost razvoja kariere
10.	Samostojnost in odgovornost pri delu
11.	Varnost zaposlitve
12.	Visoka plača
13.	Ugled, ki ga prinaša delo v občinski upravi

Kakor prikazujeta tabela 6.7 in slika 6.5, so anketiranci kot najpomembnejši motivacijski dejavnik navedli dobre medsebojne odnose (s povprečno oceno 3,72), sledi izkoriščanje lastnih znanj in sposobnosti (3,64), dobri delovni pogoji (3,64) in ustrezen način vodenja (3,60). Med prvimi štirimi motivacijskimi dejavniki, ki so jim anketiranci namenili najvišje ocene, so kar trije ekstrinzični motivacijski dejavniki, le dejavnik izkoriščanje lastnih znanj in

sposobnosti lahko uvrstimo med intrinzične motivacijske dejavnike. Pri teh dejavnikih prav tako ugotavljam nizko standardno odstopanje.

Po pomembnosti motivacijskih dejavnikov sledijo delovni izzivi (3,48), možnost izobraževanja in usposabljanja (3,44), zanimivo delo (3,40), dosežek pri delu (3,36) in možnost razvoja kariere (3,24). Vsi dejavniki spadajo med motivatorje oz. intrinzične motivacijske dejavnike, ki delu dajejo vrednost že sami po sebi. Navedenim dejavnikom anketiranci pripisujejo relativno visoke ocene in s tem relativno pomembno vlogo.

Med najmanj pomembne motivacijske dejavnike so anketiranci uvrstili samostojnost in odgovornost pri delu (3,20), varnost zaposlitve (3,20), visoko plačo (3,12), po ocenah pa zaostaja motivacijski dejavnik ugled, ki ga prinaša delo v občinski upravi (2,60). Večino teh dejavnikov lahko spet uvrstimo med higienike oz. ekstrinzične motivacijske dejavnike.

Na splošno sem lahko ugotovila, da so anketiranci po pomembnosti najvišje uvrstili posamezne ekstrinzične motivacijske dejavnike, ki odstranjujejo neprijetnosti in vzdržujejo normalno raven zadovoljstva: dobri odnosi s sodelavci, dobri delovni pogoji in ustrezen način vodenja. Vendar z individualizacijo zaposlenih in spreminjanjem upravne kulture prihajajo v ospredje intrinzični motivacijski dejavniki, ki zadovoljujejo potrebe višje vrste, kot so: izkoriščanje lastnih znanj in sposobnosti, delovni izzivi, možnost izobraževanja in usposabljanja, zanimivo delo, dosežek pri delu in možnost razvoja kariere. V ozadje pa se postavljajo drugi ekstrinzični motivacijski dejavniki ali higieniki, kot so: varnost zaposlitve, visoka plača in ugled, ki ga prinaša delo v občinski upravi.

6.5.3 Analiza po zadovoljenosti motivacijskih dejavnikov

Da bi preverila, kako so motivacijski dejavniki zadovoljeni v praksi, sem anketirancem postavila vprašanje:

»Kako ste zadovoljni z naslednjimi dejavniki v mestni upravi Murska Sobota?«

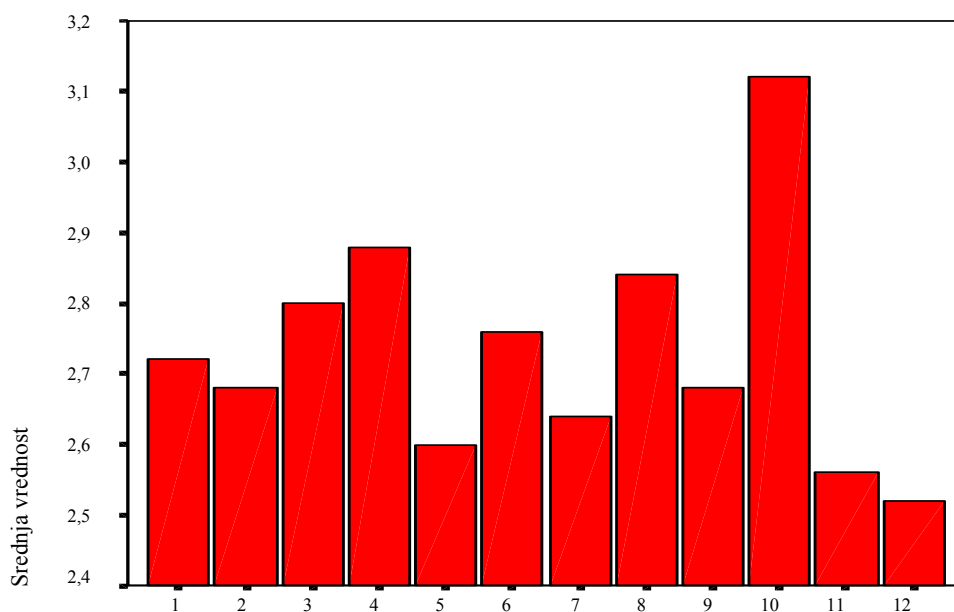
Naštela sem 12 dejavnikov, anketiranci pa so presojali vsak posamezen dejavnik po 4-stopenjski lestvici, pri čemer pomeni 1 – sploh nisem zadovoljen, 2 – nisem zadovoljen, 3 – sem zadovoljen in 4 – zelo sem zadovoljen.

Razporeditev odgovorov prikazujeta tabela 6.9 in slika 6.6.

Tabela 6.9: Razporeditev odgovorov po zadovoljenosti motivacijskih dejavnikov glede na srednjo oz. povprečno vrednost, standardni odklon in rang zadovoljenosti

MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI - ZADOVOLJENOST	Srednja vrednost	Standardni odklon	Rang zadovoljenosti
1 – Zanimivost pri delu	2,72	0,458	6
2 – Vodenje	2,68	0,748	7
3 – Možnost izobraževanja in usposabljanja	2,80	0,645	4
4 – Delovni pogoji	2,88	0,600	2
5 – Odnosi s sodelavci	2,60	0,816	10
6 – Uporaba lastnega znanja in sposobnosti	2,76	0,597	5
7 – Samostojnost in odgovornost pri delu	2,64	0,757	9
8 – Smiselno delo	2,84	0,624	3
9 – Izzivi pri delu	2,68	0,557	8
10 – Varnost zaposlitve	3,12	0,332	1
11 – Možnost napredovanja	2,56	0,651	11
12 – Plača	2,52	0,586	12

Slika 6.6: Razporeditev odgovorov po zadovoljenosti motivacijskih dejavnikov glede na srednjo vrednost



LEGENDA K SLIKI 6.6

- 1 – Zanimivost pri delu
- 2 – Vodenje
- 3 – Možnost izobraževanja in usposabljanja
- 4 – Delovni pogoji
- 5 – Odnosi s sodelavci
- 6 – Uporaba lastnega znanja in sposobnosti
- 7 – Samostojnost in odgovornost pri delu
- 8 – Smiselno delo
- 9 – Izzivi pri delu
- 10 – Varnost zaposlitve
- 11 – Možnost napredovanja
- 12 – Plača

V naslednji tabeli sem zaradi boljše preglednosti razporedila motivacijske dejavnike po zadovoljenosti anketirancev od najbolj do najmanj zadovoljenega.

Tabela 6.10: Razporeditev motivacijskih dejavnikov po zadovoljenosti od najbolj do najmanj zadovoljenega

RANG ZADOVOLJENOSTI	MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI – ZADOVOLJENOST
1.	Varnost zaposlitve
2.	Delovni pogoji
3.	Smiselno delo
4.	Možnost izobraževanja in usposabljanja
5.	Uporaba lastnega znanja in sposobnosti
6.	Zanimivost pri delu
7.	Vodenje
8.	Izzivi pri delu
9.	Samostojnost in odgovornost pri delu
10.	Odnosi s sodelavci
11.	Možnost napredovanja
12.	Plača

Po zadovoljenosti motivacijskih dejavnikov izstopa dejavnik varnost zaposlitve, saj znaša povprečna ocena tega dejavnika kar 3,12 (glej tabelo 6.9 in sliko 6.6). To je seveda pričakovano, saj je zaenkrat delo v občinski upravi relativno varno, čeprav nov zakon o javnih uslužbencih predvideva možnosti odpuščanja. Anketiranci so še relativno zadovoljni z delovnimi pogoji (ocena 2,88), smiselnim delom (2,84) ter možnostjo izobraževanja in usposabljanja (2,80).

Manj so zadovoljni z uporabo lastnega znanja in sposobnosti (2,76), zanimivostjo pri delu (2,72), vodenjem (2,68) in izzivi pri delu (2,68).

Med najmanj zadovoljene motivacijske dejavnike pa so uvrstili samostojnost in odgovornost pri delu (2,64), odnose s sodelavci (2,60), čeprav je pri tem dejavniku opazno močno standardno odstopanje, možnost napredovanja (2,56) in plačo (2,52).

Če primerjam motivacijske dejavnike, ki jih anketiranci uvrščajo med najpomembnejše, in dejavnike, glede katerih so najbolj zadovoljni, ugotavljam, da dejavniki niso ekvivalentni. Le en sam motivacijski dejavnik, in sicer delovni pogoji, ki se po mnenju anketirancev uvršča med najpomembnejše, je tudi med najbolj zadovoljenimi. Vsi ostali najpomembnejši dejavniki, niso po rangu zadovoljenosti na najvišjih mestih. Nasprotno – najpomembnejši dejavnik, dobri medsebojni odnosi, se po rangu zadovoljenosti uvršča šele na 10. mesto, medtem ko se najbolj zadovoljen motivacijski dejavnik, varnost zaposlitve, uvršča šele na 11. mesto po rangu pomembnosti.

Nadaljevanje prinaša analizo o tem, kako so zaposleni zadovoljni z izobraževanjem in usposabljanjem, samostojnostjo in odgovornostjo pri delu, vodenjem in organizacijo dela ter odnosi pri delu in delom v skupini.

6.5.4 Analiza izobraževanja in usposabljanja

Preveriti sem želela, kako je v mestni upravi poskrbljeno za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. Anketirancem sem podala 5 trditev, ti pa so jih presojali na 4-stopenjski lestvici, pri čemer pomeni 1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – se strinjam in 4 – zelo se strinjam.

Dobljene ocene, ki predstavljajo srednjo oz. povprečno vrednost, prikazujeta tabela 6.11 in slika 6.7.

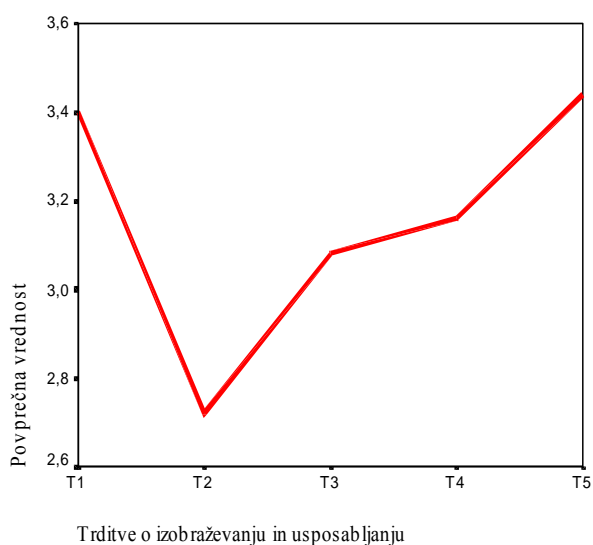
Tabela 6.11: Povprečna vrednost anketiranih za posamezne trditve o izobraževanju in usposabljanju ter povprečna vrednost po spolu, stopnji izobrazbe in statusu javnih uslužbencev

Trditve	Povprečna vrednost – skupaj	Spol		Stopnja izobrazbe			Status javnih uslužbencev		
		Moški	Ženske	Srednja šola	Visoka šola	Univerzitetni študij	Višji upravni delavec	Upravni delavec	Strokovno-tehnični delavec
T1	3,40	3,36	3,43	3,30	3,80	3,30	3,38	4,00	3,29
T2	2,72	2,64	2,79	3,00	2,80	2,40	2,75	2,33	2,79
T3	3,08	2,82	3,29	3,10	3,20	3,00	3,00	3,33	3,07
T4	3,16	3,09	3,21	3,20	3,40	3,00	3,25	3,33	3,07
T5	3,44	3,18	3,64	3,30	3,80	3,40	3,50	4,00	3,29

LEGENDA K TABELI 6.11 IN SLIKI 6.7

T1 – Izobraževanje in usposabljanje prispevata k izboljševanju delovnih rezultatov.
T2 – V občinski upravi je dobro poskrbljeno za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih.
T3 – Izobraževanje in usposabljanje pomagata, da lahko opravljam dela, ki so nekoliko zahtevnejša, a mi predstavljajo izziv.
T4 – Znanja, pridobljena na izobraževanju in usposabljanju, uspešno uporabljam v praksi.
T5 – Če bi imel možnost, bi se udeležil dodatnega izobraževanja in usposabljanja.

Slika 6.7: Povprečna vrednost anketiranih za posamezne trditve o izobraževanju in usposabljanju



Kakor je razvidno iz tabele 6.11 in slike 6.7, so anketiranci z dokaj visoko oceno 3,40 (ocena predstavlja srednjo oz. povprečno vrednost) ocenili prvo trditev (T1), da izobraževanje in usposabljanje prispevata k izboljševanju delovnih rezultatov, pri čemer so glede na stopnjo izobrazbe najvišje ocene podali vprašani z visokošolsko izobrazbo (3,80). Glede na status javnih uslužbencev pa se s trditvijo najbolj strinjajo upravni delavci (4,00), najmanj pa strokovno-tehnični delavci (3,29).

Za razliko od prve trditve pa so vprašani zelo nizko (2,72) ocenili drugo trditev (T2), da je v občinski upravi dobro poskrbljeno za izobraževanje in usposabljanje. Glede izoblikovanega sistema izobraževanja in usposabljanja v mestni upravi so posebej kritični moški (2,64). Glede na stopnjo izobrazbe so najnižjo oceno podali vprašani z univerzitetnim študijem (2,40) in visokošolsko izobrazbo (2,80), glede na status javnih uslužbencev pa so daleč najnižje ocenili trditev upravni delavci (2,33).

Trditev (T3) »Izobraževanje in usposabljanje pomagata, da opravljam dela, ki so nekoliko zahtevnejša, a mi predstavljajo izziv« je bila ocenjena z oceno 3,08, podobno kot trditev (T4) »Znanja, pridobljena na izobraževanju in usposabljanju, uspešno uporabljam v praksi« z oceno 3,16.

Najvišja pa je ocena zadnje trditve (T5: ocena 3,44) glede lastne zainteresiranosti udeležbe dodatnega izobraževanja in usposabljanja, pri čemer kažejo največji interes ženske (3,64), zaposleni z visokošolsko izobrazbo (3,80) in upravni delavci (4,00).

6.5.5 Analiza samostojnosti in odgovornosti pri delu

Preveriti sem želela tudi, kako so vprašani zadovoljni glede samostojnosti in odgovornosti pri svojem delu, kaj menijo o samostojnem in odgovornem delu in ali si želijo spremembe v smeri večje samostojnosti in odgovornosti. Tudi v tem sklopu trditev sem anketirancem podala 5 trditev, ki so jih presojali na 4-stopenjski lestvici, pri čemer pomeni 1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – se strinjam in 4 – zelo se strinjam.

Dobljene ocene, ki predstavljajo srednjo oz. povprečno vrednost, prikazujeta tabela 6.12 in slika 6.8.

Tabela 6.12: Povprečna vrednost anketiranih za posamezne trditve o samostojnosti in odgovornosti pri delu ter povprečna vrednost po starosti, statusu javnih uslužbencev in nalogah vodenja

Trditev	Povprečna vrednost – skupaj	Starost			Status javnih uslužbencev			Naloge vodenja	
		Do 30 let	Od 31 do 50 let	Nad 50 let	Višji upravi delavec	Upravni delavec	Strokovno – tehnični delavec	Vodilni	Ne-vodilni
T1	2,56	2,60	2,61	2,00	2,88	2,33	2,43	3,33	2,45
T2	2,56	2,60	2,56	2,50	2,63	2,33	2,57	3,00	2,50
T3	2,40	2,00	2,50	2,50	2,50	2,67	2,29	2,67	2,36
T4	3,00	3,40	2,89	3,00	3,00	2,67	3,07	3,00	3,00
T5	3,12	3,20	3,06	3,50	3,13	3,00	3,14	2,67	3,18

LEGENDA K TABELI 6.12 IN SLIKI 6.8

T1 – Vodilni so z razporejanjem nalog pripravljene delegirati odločanje na nižje nivoje.
 T2 – Vsak zaposlen dobi priložnost, da sprejme odgovornost in se izkaže.
 T3 – V občinski upravi imam možnost, da odločam o tem, kaj in kako bom delal.
 T4 – Delegirano odločanje in dodeljevanje nalog prispevata k izpopolnjevanju in večji sposobnosti zaposlenih.
 T5 – Želim si več samostojnosti in odgovornosti pri delu.

Slika 6.8: Povprečna vrednost anketiranih za posamezne trditve o samostojnosti in odgovornosti pri delu

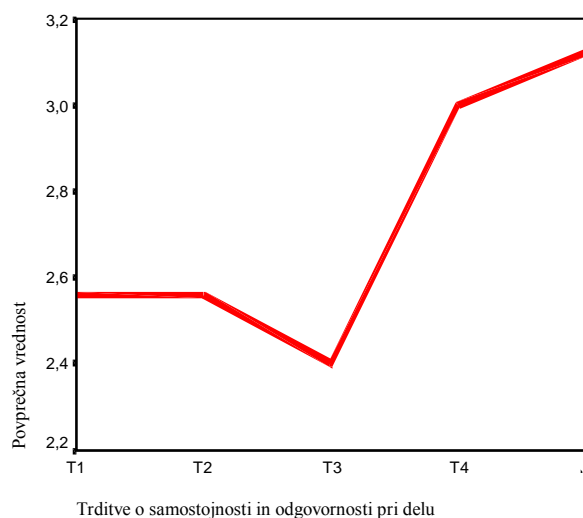


Tabela 6.12 in slika 6.8 prikazujeta, kako so vprašani ocenili trditve, povezane s samostojnostjo in odgovornostjo pri delu. Z razmeroma nizko oceno (2,56) so anketiranci ocenili prvo trditev (T1), da so vodilni z razporejanjem nalog pripravljene delegirati odločanje na nižje nivoje. Tabela 6.12 prikazuje, da se s trditvijo najmanj strinjajo starejši anketiranci, stari nad 50 let (2,00). Vodilni so ocenili trditev z oceno 3,33, medtem ko so anketiranci, ki ne opravljajo nalog vodenja, ocenili trditev le z oceno 2,45.

Enakega mnenja (ocena 2,56) so anketiranci o drugi trditvi (T2), da vsak zaposlen dobi priložnost, da sprejme odgovornost in se izkaže, pri čemer tudi tokrat trditev ocenjujejo višje vodilni (3,00), nevodilni le z oceno 2,50.

Najmanj se anketiranci strinjajo s tretjo trditvijo (T3: ocena 2,40): »V občinski upravi imam možnost, da odločam o tem, kaj in kako bom delal«. Po rezultatih imajo najmanjšo možnost odločanja o tem, kaj in kako bodo delali mladi do 30 let (2,00), glede statusa javnih uslužbencev strokovno-tehnični delavci (2,29), glede nalog vodenja pa nevodilni (2,36).

Vprašani so si dokaj enotni glede četrte trditve (T4), da delegirano odločanje in dodeljevanje nalog prispevata k izpopolnjevanju in večji sposobnosti zaposlenih (3,00).

Najvišje pa so respondenti ocenili zadnjo trditev (T5) glede želje po večji samostojnosti in odgovornosti pri delu (ocena 3,12), pri čemer si želijo največ samostojnosti in odgovornosti starejši od 50 let (3,50) in mladi do 30 let (3,20), glede statusa javnih uslužbencev strokovno-tehnični delavci (3,14), glede nalog vodenja pa nevodilni (3,18).

6.5.6 Analiza vodenja in organizacije dela

Med drugim me je zanimalo, kako zaposleni doživljajo vodenje v mestni upravi, zato sem jim v sklopu vodenja in organizacije dela podala 5 trditev, ki so jih presojali na 4-stopenjski lestvici, pri čemer pomeni 1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – se strinjam in 4 – zelo se strinjam.

Dobljene ocene, ki predstavljajo srednjo oz. povprečno vrednost, prikazujeta tabela 6.13 in slika 6.9.

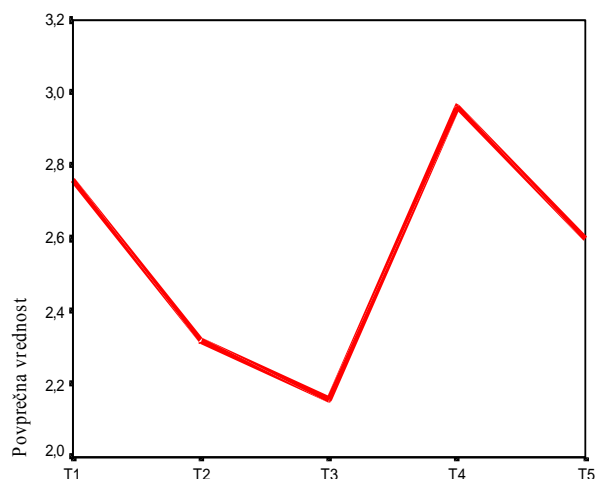
Tabela 6.13: Povprečna vrednost anketiranih za posamezne trditve o vodenju in organizaciji dela ter povprečna vrednost po stopnji izobrazbe, delovni dobi v občinski upravi in nalogah vodenja

Trditev	Povprečna vrednost – skupaj	Stopnja izobrazbe			Delovna doba v občinski upravi			Naloge vodenja	
		Srednja šola	Visoka šola	Univerzitetni študij	Do 5 let	Od 6 do 10 let	Nad 10 let	Vodilni	Ne-vodilni
T1	2,76	2,90	2,40	2,80	2,87	2,89	2,50	3,33	2,68
T2	2,32	2,30	1,80	2,60	2,88	2,00	2,13	3,33	2,18
T3	2,16	2,40	1,80	2,10	2,50	1,78	2,25	2,33	2,14
T4	2,96	3,10	2,60	3,00	3,25	2,44	3,25	3,00	2,95
T5	2,60	2,80	2,20	2,60	2,75	2,56	2,50	3,33	2,50

LEGENDA K TABELI 6.13 IN SLIKI 6.9

T1 – Vodilni dobro skrbijo za nemoten potek dela.
 T2 – Ob dosegu dobrih delovnih rezultatov mi vodilni izrečejo priznanja in pohvale.
 T3 – Vodilni stimulirajo zaposlene, da bi dajali predloge za izboljšanje dela.
 T4 – Priznanja in pohvale od vodilnih ob dosegu dobrih delovnih rezultatov me spodbujajo k še boljšemu delu.
 T5 – Z vodenjem sem na splošno zadovoljen.

Slika 6.9: Povprečna vrednost anketiranih za posamezne trditve o vodenju in organizaciji dela



Trditve o vodenju in organizaciji dela

Tabela 6.13 in slika 6.9 prikazujeta, da so zaposleni dobro skrb vodilnih za nemoten potek dela ocenili razmeroma nizko (T1: 2,76), čeprav je opazna razlika v ocenah vprašanih.

Zaposleni s srednješolsko izobrazbo so namenili trditvi oceno 2,90, medtem ko zaposleni z visokošolsko izobrazbo dobro skrb vodilnih za nemoten potek dela ocenjujejo precej nižje (2,40). Najbolj opazna razlika v ocenah vprašanih je glede na naloge vodenja: vodilni so ocenili trditev s 3,33, nevodilni pa le z 2,68.

Še nižje so vprašani ocenili drugo trditev (T2: 2,32): »Ob dosegu dobrih delovnih rezultatov mi vodilni izrečejo priznanja in pohvale«. Tudi to trditev so najnižje ocenili vprašani z visokošolsko izobrazbo (ocena le 1,80).

Podobne razlike v ocenah vprašanih so tudi pri tretji trditvi (T3): »Vodilni stimulirajo zaposlene, da bi dajali predloge za izboljšanje dela« s tem, da so vprašani tej trditvi namenili najnižjo oceno (2,16). Zaposleni z delovno dobo od 6 do 10 let so trditev ocenili s komaj 1,78, zaposleni z delovno dobo do 5 let pa 2,50.

Praktično se vsi anketirani strinjajo s trditvijo (T4), da jih priznanja in pohvale od vodilnih ob dosegu dobrih delovnih rezultatov spodbujajo k še boljšemu delu (ocena 2,96).

Zaposleni z oceno 2,60 ocenjujejo (T5), da so z vodenjem na splošno zadovoljni, pri čemer so tudi pri tej trditvi z vodenjem najbolj zadovoljni zaposleni s srednješolsko izobrazbo (2,80), zaposleni z manj kot 5. leti delovne dobe (2,75) in vodilni (3,33). Najmanj pa so zadovoljni z vodenjem zaposleni z visokošolsko izobrazbo (2,20) in univerzitetnim študijem (2,60), zaposleni nad 10 let (2,50) in od 6 do 10 let delovne dobe (2,56), glede nalog vodenja pa zaposleni, ki ne opravljajo nalog vodenja (2,50).

6.5.7 Analiza odnosov pri delu in delu v skupinah

V zadnjem sklopu sem preverjala, kako zaposleni doživljajo medsebojne odnose pri delu in delo v skupinah. Pet trditev, ki sem jim postavila v tem sklopu, so presojali na 4-stopenjski lestvici, pri čemer pomeni 1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – se strinjam in 4 – zelo se strinjam.

Dobljene ocene, ki predstavljajo srednjo oz. povprečno vrednost, prikazujeta tabela 6.14 in slika 6.10.

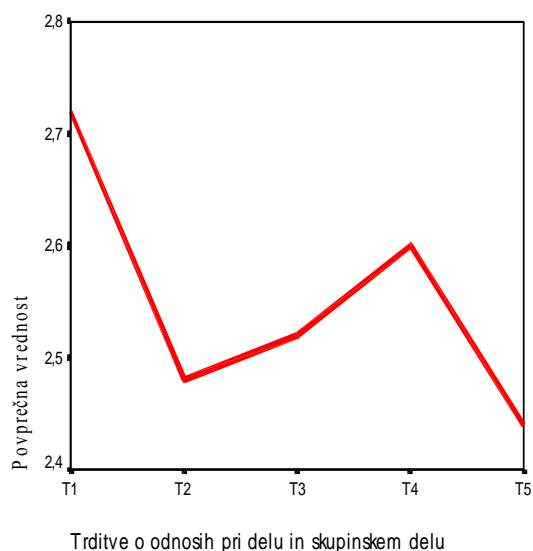
Tabela 6.14: Povprečna vrednost anketiranih za posamezne trditve o odnosih pri delu in pri skupinskem delu ter povprečna vrednost glede na delovno dobo v občinski upravi, status javnih uslužbencev in naloge vodenja

Trditve	Povprečna vrednost – skupaj	Delovna doba v občinski upravi			Status javnih uslužbencev			Naloge vodenja	
		Do 5 let	Od 6 do 10 let	Nad 10 let	Višji upravni delavec	Upravni delavec	Strokovno-tehnični delavec	Vodilni	Ne-vodilni
T1	2,72	2,75	2,44	3,00	2,88	2,67	2,64	3,00	2,68
T2	2,48	2,50	2,33	2,62	2,50	2,33	2,50	2,67	2,45
T3	2,52	2,38	2,44	2,75	2,88	2,00	2,43	3,00	2,45
T4	2,60	2,75	2,33	2,75	2,88	2,33	2,50	3,00	2,55
T5	2,44	2,50	2,11	2,75	2,50	2,00	2,50	2,67	2,41

LEGENDA K TABELI 6.14 IN SLIKI 6.10

T1 – Komunikacija med sodelavci je sproščena.
 T2 – Zaposleni drug drugega dovolj obveščamo.
 T3 – O problemih, ki nastajajo pri skupinskem delu, razpravljamo skupaj (nadrejeni in podrejeni).
 T4 – Določene rešitve problemov, ki nastajajo pri skupinskem delu, oblikujemo na podlagi konsenza.
 T5 – Za občinsko upravo MS je značilna dobra delovna klima in skupinski duh.

Slika 6.10: Povprečna vrednost anketiranih za posamezne trditve glede odnosov pri delu in skupinskem delu



Anketiranci so relativno nizko ocenili trditve, ki se nanašajo na odnose pri delu in delu v skupinah (glej tabelo 6.14 in sliko 6.10).

Pri prvi trditvi (T1: ocena 2,72), da je komunikacija med sodelavci sproščena, je opazna razlika v ocenah zaposlenih po delovni dobi v občinski upravi. Zaposleni z več kot 10 let delovne dobe se z relativno visoko povprečno oceno 3,00 strinjajo, da je komunikacija med sodelavci sproščena, medtem ko so zaposleni od 6 do 10 let delovne dobe trditve ocenili le z 2,44. Opazna je tudi razlika v ocenah med vodilnimi (3,00) in nevodilnimi (2,68).

Nizka je ocena glede trditve (T2: 2,48), da zaposleni drug drugega dovolj obveščajo. Praktično vsi zaposleni so mnenja, da drug drugega obveščajo premalo.

Relativno nizka je tudi ocena glede skupinskega dela. Zaposleni so trditve (T3), da o problemih, ki nastajajo pri skupinskem delu, razpravljajo nadrejeni in podrejeni skupaj, ocenili le z 2,52. Še posebej je nizka ocena upravnih delavcev, 2,00. Opazna pa je tudi velika razlika v ocenah med vodilnimi (3,00) in nevodilnimi (2,45).

Nizko je ocenjena tudi četrta trditev (T4: 2,60), da določene rešitve problemov, ki nastajajo pri skupinskem delu, oblikujejo na podlagi konsenza. Nizka je zlasti ocena zaposlenih, ki imajo od 6 do 10 let delovne dobe (2,33), upravnih delavcev (2,33) in nevodilnih (2,55).

Najnižje pa so anketiranci ocenili zadnjo trditev (T5: 2,44): »Za občinsko upravo MS je značilna dobra delovna klima in skupinski duh«. Tudi to trditev najnižje ocenjujejo zaposleni od 6 do 10 let delovne dobe (2,11), upravni delavci (2,00) in nevodilni (2,41).

7. ZAKLJUČEK

7.1 Preverjanje hipotez

Pri oblikovanju motivacijskega modela sem izhajala iz teoretične podlage. Predvidevala sem, da se v mestni upravi MS z individualizacijo zaposlenih in spreminjanjem upravne kulture spreminjajo potrebe in interesi posameznikov, s tem pa tudi cilji, ki jih zasledujejo v upravi. Tako sem predpostavila, da si zaposleni želijo zadovoljevati potrebe višje stopnje, ker so potrebe nižje stopnje že zadovoljene. Predvidevala sem, da so z ekstrinzičnimi dejavniki (higieniki), ki odstranjujejo neprijetnosti pri delu, relativno zadovoljni (plača, varnost zaposlitve, delovni pogoji, odnosi s sodelavci, vodenje). Če je normalna raven zadovoljstva dosežena, pa so zaposleni bolj dovzetni za intrinzične motivacijske dejavnike, to je prave motivatorje, ki vplivajo na uspeh pri delu (zanimivost pri delu, možnost izobraževanja in usposabljanja, uporaba lastnega znanja in sposobnosti, samostojnost in odgovornost pri delu, smiselno delo, izzivi pri delu, napredovanje). Uspeh pri delu pa je sredstvo za doseg nagrad (nefinančnih in finančnih), s čimer zaposleni zadovoljujejo svoje potrebe.

Iz navedenega sem oblikovala tri hipoteze.

1. Motivacijski dejavniki, ki so po mnenju zaposlenih v mestni upravi MS najpomembnejši, niso zadovoljeni v praksi. Posledično zaposleni niso niti maksimalno uspešni pri delu niti zadovoljni pri delu.

Po mnenju zaposlenih so najpomembnejši naslednji motivacijski dejavniki: dobri medsebojni odnosi, izkoriščanje lastnih znanj in sposobnosti, dobri delovni pogoji in ustrezen način vodenja. Najbolj zadovoljni pa so z varnostjo zaposlitve, delovnimi pogoji, smiselnim delom ter z možnostjo izobraževanja in usposabljanja. Če torej primerjam najpomembnejše motivacijske dejavnike in dejavnike, glede katerih so najbolj zadovoljni, ugotavljam, da dejavniki niso ekvivalentni. Le en sam motivacijski dejavnik, in sicer delovni pogoji, ki se po mnenju anketirancev uvršča med najpomembnejše, je tudi med najbolj zadovoljenimi. Vsi ostali najpomembnejši dejavniki niso po rangu zadovoljenosti na najvišjih mestih.

Najbolj zadovoljenim motivacijskim dejavnikom pa, razen delovnim pogojem, zaposleni ne pripisujejo najpomembnejše vloge.

Zato lahko potrdim prvo hipotezo, da najpomembnejši motivacijski dejavniki, po mnenju zaposlenih v mestni upravi MS, niso zadovoljeni v praksi. Posledično zaposleni niso niti maksimalno uspešni pri delu niti zadovoljni pri delu.

2. V mestni upravi MS so zadovoljeni motivacijski dejavniki, ki spadajo med ekstrinzične motivacijske dejavnike (higienike) in vzdržujejo normalno raven zadovoljstva zaposlenih (plača, varnost zaposlitve, delovni pogoji, odnosi s sodelavci, vodenje).

V strukturi najbolj zadovoljenih motivacijskih dejavnikov izstopa dejavnik varnost zaposlitve, na drugo mesto se uvršča dejavnik delovni pogoji. Oba lahko uvrstimo med ekstrinzične motivacijske dejavnike.

Vendar zaposleni z ostalimi higieniki (vodenje, odnosi s sodelavci in plača) niso najbolj zadovoljni. Na zadnje mesto po rangi so zaposleni uvrstili plačo, kar je do določene mere razumljivo, saj so plače v javnem sektorju praviloma nižje od plač v gospodarstvu.

Med higieniki sem podrobneje analizirala vodenje in organizacijo dela ter odnose s sodelavci in delo v skupinah.

Sodeč po rezultatih, zaposleni niso preveč zadovoljni z vodenjem, ki ga doživljajo pri svojem delu. Glede na sklop trditev so namreč prav trditve, ki se nanašajo na vodenje in organizacijo dela, ocenjene najnižje. Najnižje je ocenjena trditev, ki se nanaša na participacijo zaposlenih v smislu dajanja predlogov za izboljšanje dela.

Ocene so nizke tudi glede odnosov pri delu in glede skupinskega dela. Neuspešno je komuniciranje in informiranost med zaposlenimi, prav tako pa so nezadovoljni z delom v skupinah.

Posledično druge hipoteze ne morem v celoti potrditi. V mestni upravi MS namreč motivacijski dejavniki, ki spadajo med ekstrinzične motivacijske dejavnike (higienike) in vzdržujejo normalno raven zadovoljstva zaposlenih, niso povsem realizirani.

Zaposleni so sicer zadovoljni z varnostjo zaposlitve in delovnimi pogoji, vendar niso povsem zadovoljni z vodenjem, odnosi pri delu in plačo.

3. V mestni upravi MS niso povsem zadovoljni intrinzični motivacijski dejavniki (motivatorji), ki usmerjajo človekovo aktivnost k delu in tako prispevajo k uspešnosti pri delu, posledično pa preko nagrad (finačnih in nefinančnih) k zadovoljstvu zaposlenih (zanimivost pri delu, možnost izobraževanja in usposabljanja, uporaba lastnega znanja in sposobnosti, samostojnost in odgovornost pri delu, smiselno delo, izzivi pri delu, napredovanje).

Zaposleni so relativno zadovoljni s smiselnim delom ter možnostjo izobraževanja in usposabljanja, manj pa z uporabo lastnega znanja in sposobnosti, zanimivostjo pri delu in izzivi pri delu. Z najnižjo oceno med intrinzičnimi motivacijskim dejavniki sta ocenjena dejavnika samostojnost pri delu in možnost napredovanja.

Med pravimi motivatorji sem podrobneje analizirala izobraževanje in usposabljanje ter samostojnost in odgovornost pri delu.

Čeprav se možnost izobraževanja in usposabljanja v strukturi zadovoljenosti motivacijskih dejavnikov uvršča na tretje mesto, med relativno zadovoljene dejavnike, pa pri podrobnejši analizi tega ne morem potrditi. Zaposleni niso najbolj zadovoljni z izoblikovanim sistemom izobraževanja in usposabljanja ter si želijo dodatnega izobraževanja in usposabljanja. Zaposleni se zavedajo, da le z rednimi procesi izobraževanja in usposabljanja lahko uresničijo vse svoje zmožnosti in s čimer dosežejo profesionalnost, ki je temelj uspeha pri delu.

Zaposleni so prav tako nizko ocenili sklop trditev, ki se nanašajo na samostojnost in odgovornost pri delu; želijo si več samostojnosti in odgovornosti.

Tako lahko potrdim tretjo hipotezo, da v mestni upravi MS niso povsem zadovoljni intrinzični motivacijski dejavniki (motivatorji). Tako zaposleni niso maksimalno uspešni pri delu, posledično pa ne morejo zadovoljevati vseh svojih potreb, še posebej ne potreb višje stopnje.

7.2 Sklep

Odgovor na zahteve zunanjega okolja po večji zanesljivosti, predvidljivosti, odprtosti, transparentnosti, uspešnosti, učinkovitosti in odzivnosti lokalne samouprave in na zahteve zaposlenih po sistemski obravnavi njihovega položaja je v procesih upravljanja človeških virov. Samo institucionalno-normativne spremembe ne zadoščajo. Cilj upravljanja človeških virov v lokalni samoupravi je tako doseganje ciljev lokalne samouprave in zadovoljstvo zaposlenih. Način upravljanja človeških virov v upravi lokalne skupnosti pa v veliki meri določa upravna kultura. Da se bo uprava lokalne skupnosti sposobna ustrezno prilagoditi omenjenim spremembam, je potrebna sposobnost in pripravljenost vodilnih, t. i. upravnega managementa, da (pre)oblikujejo upravno kulturo, in sicer z izdelanim in konsistentnim modelom upravljanja s človeškimi viri. Uprava lokalne skupnosti mora po doktrini NUJS-a začeti delovati po načelih poslovne uspešnosti in odličnosti, a s konsistentnim upoštevanjem pravnih in političnih vrednot.

Naloga upravnega managementa je torej, da zagotavlja optimalno srečevanje med posameznikovimi potrebami in cilji uprave. Upravni management lahko s procesom motiviranja vpliva na zaposlene, da čim boljše opravljajo delo in uspešno uresničujejo cilje uprave lokalne skupnosti.

S pomočjo vnaprej izdelanega motivacijskega modela in s pomočjo ankete, izvedene med zaposlenimi v mestni upravi MS, sem ugotovila prvine, ki vplivajo na motivacijo in vpliv le-te na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost mestne uprave MS. Namen diplomskega dela je bil torej ugotoviti, kako oz. s kakšnimi sredstvi se povečuje motivacija zaposlenih in kako le-ta vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost pri delu.

Raziskava, ki sem jo izvedla v mestni upravi Mestne občine Murska Sobota, je pokazala, da zaposleni pripisujejo pomembno vlogo posameznim ekstrinzičnim motivacijskim dejavnikom (higienikom), ki odstranjujejo neprijetnosti in vzdržujejo normalno raven zadovoljstva: dobri odnosi s sodelavci, dobri delovni pogoji in ustrezen način vodenja. Vendar z individualizacijo zaposlenih in spreminjanjem upravne kulture prihajajo v ospredje intrinzični motivacijski dejavniki (pravi motivatorji), ki močno vplivajo na uspeh pri delu: izkoriščanje lastnih znanj in sposobnosti, delovni izzivi, možnost izobraževanja in usposabljanja, zanimivo delo,

dosežek pri delu in možnost razvoja kariere. V ozadje pa se postavljajo drugi ekstrinzični motivacijski dejavniki (higieniki): varnost zaposlitve, visoka plača in ugled, ki ga prinaša delo v občinski upravi.

Na podlagi raziskave sem ugotovila, da najpomembnejši motivacijski dejavniki po mnenju zaposlenih niso v celoti realizirani v praksi. Zaposleni niso zadovoljni z nekaterimi ekstrinzičnimi dejavniki (vodenjem, odnosi s sodelavci in plačo) in z večino intrinzičnih dejavnikov (uporabo lastnega znanja in sposobnosti, zanimivostjo pri delu, izzivi pri delu, samostojnostjo pri delu, možnostjo izobraževanja in usposabljanja ter možnostjo napredovanja).

S podrobnejšo analizo nekaterih motivacijskih dejavnikov sem prišla do naslednjih zaključkov:

- zaposleni zahtevajo od vodilnih oz. upravnega managementa večjo skrb za sistemsko obravnavo njihovega položaja, kar bi zvišalo raven njihove motivacije;
- zaposleni si želijo več organiziranih oblik izobraževanja in usposabljanja, saj se očitno zavedajo, da le z znanjem, ki si ga nenehno pridobivajo in ga tudi uporabljajo, lahko dosegajo storitve višje kakovosti, kar vodi k uspešnosti upravnega sistema;
- zaposleni menijo, da delegirano odločanje in dodeljevanje nalog prispevata k izpopolnjevanju in večji sposobnosti zaposlenih, zato si tudi želijo več samostojnosti in odgovornosti pri delu;
- zaposleni niso zadovoljni z neposredno participacijo na delovnem mestu v smislu reševanja problemov, ki nastajajo pri delu in skupinskem delu ter dajanju predlogov za izboljšanje dela. Nezadovoljni so tudi s komuniciranjem in načinom informiranja med zaposlenimi.

Na podlagi razčlenjene analize je smiselno podati nekaj rešitev, s katerimi bi upravni management lahko (pre)oblikoval upravno kulturo in razvijal človeške vire po doktrini NUJS-a, kar bi pozitivno vplivalo na motivacijo zaposlenih. Bolj motivirani posamezniki namreč

vlagajo več navora v delo, s tem izboljšujejo uspeh pri delu, preko nagrad, predvsem nefinančnih, ki sledijo uspehu, pa motivacija vpliva tudi na zadovoljstvo zaposlenih.

Ob tem se je potrebno zavedati, da je delovanje občinske uprave pogojeno s societalno, politično in upravno kulturo in da vse tri ravni kulture vplivajo na vodenje občinske uprave. Tako so odločitve upravnega managementa pogosto vpete med zahteve političnih odločevalcev na eni in zahteve zaposlenih na drugi strani (Rman, 2004). Zato upravni management ne more biti v celoti odgovoren za zadovoljstvo zaposlenih, kljub temu pa mora s transformacijskim vodenjem razvijati človeške vire po načelih poslovne uspešnosti in odličnosti:

- **Upravni management v mestni upravi Murska Sobota mora večjo skrb nameniti sistemski obravnavi položaja zaposlenih in se ukvarjati z vprašanjem razvoja zaposlenih in njihovim motiviranjem ter na ta način izkoristiti človeške vire, zlasti intelektualne in ustvarjalne, ki so trenutno premalo izkoriščeni.**
- **Več pozornosti je potrebno nameniti izobraževanju in usposabljanju.** Izobraževanje in usposabljanje morata biti naravnana razvojno in ne kot odgovor na trenutne probleme, ki nastajajo v upravi. Na ta način bi zaposleni pridobivali nova znanja. Vzpostavljeni morajo biti mehanizmi, s katerimi bi zaposleni v praksi dejansko uporabljali pridobljeno znanje in tako dosegali storitve višje kakovosti ter na ta način izkoriščali vse svoje zmožnosti.
- **Potrebno je spodbujati več neposredne participacije zaposlenih.** Neposredna participacija vključuje procese komuniciranja, ki potekajo od zgoraj navzdol in reševanje problemov, ki potekajo od spodaj navzgor (Mesner - Andolšek, 1999). Neposredna participacija se začne z boljšim informiranjem in z vzpostavljanjem neposredne komunikacije med zaposlenimi in nadaljuje z njihovim vključevanjem v odločanje, na primer s ciljnim vodenjem, delegiranjem odločanja in oblikovanjem avtonomnih delovnih skupin (Svetlik in Ignjatović, 2004). Na ta način bi zaposleni delovali bolj samostojno in odgovorno pri delu, povečalo pa bi se tudi zaupanje med zaposlenimi in vodilnimi.

- **Uspehu pri delu morajo slediti finančne nagrade** (višja plača, napredovanje ipd.); seveda le ob jasno opredeljenih in uporabljenih kazalcih uspešnosti. Nefinančne nagrade (ugled, spoštovanje drugih, samorealizacija, samopotrditve zaposlenih ipd.), pa se dosežajo ravno z izkoriščanjem intelektualnih in ustvarjalnih človeških virov in skladnim uresničevanjem vseh zmožnosti zaposlenih.

8. LITERATURA IN VIRI

8.1 Literatura

1. Ambrožič, Melita (2004): Management človeških virov. Dosegljivo na: http://www.ff.uni-lj.si/studentске_strani/bibliotekarstvo/Studijsko_gradivo/knjiznicni_management/M.A._03-04_KM_10_Upravljanje_s_cloveskimi_viri.ppt, 14. 04. 2004
2. Armstrong, Michael (1991): A Handbook of Personnel Management Practice, 4. izdaja, Kogan Page, London.
3. Bagon, Judita (2003): »Upravljanje človeških virov v upravi – posvet«. Kadrovske informacije, št. 11, julij 2003. Dosegljivo na: <http://www.gov.si/ksv/porocilo.htm>, 09. 04. 2004.
4. Bizjak, Franc (1999): »Slogi vodenja podjetja«. Les: revija za lesno gospodarstvo, let. 49, št. 9, str. 245–251.
5. Bernardin, H. John, Joyce E. A. Russell (1993): Human Resource Management. International Editions, McGraw-Hill.
6. Brezovšek, Marjan (1997): »Upravna kultura v Sloveniji«. V: Brezovšek, Marjan (ur.): Demokracija – vladanje in uprava v Sloveniji. Politološki dnevi, (Portorož 1997). Slovensko politološko društvo, Ljubljana, str. 175–187.
7. Brezovšek, Marjan (2004): »Različni pristopi k proučevanju upravne kulture in vrednot v javni upravi«. V: Brezovšek, Marjan in Miro Haček (ur.): Upravna kultura. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, str. 11–39.
8. Brejc, Miha (1997): »Slovenska javna uprava ob koncu tisočletja«. Javna uprava, let. 33, št. 4, str. 619–638.
9. Brejc, Miha (2000): Ljudje in organizacija v javni upravi. Visoka upravna šola, Ljubljana.

10. Bregar, Tamara (2003): Upravljanje človeških virov kot orodje za dvig kakovosti v javni upravi. Diplomsko delo, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
11. Farnham, David, Sylvia Horton (1996): *Managing People in the Public Services*. MacMillan, London, Houndmills, Basingstoke.
12. Jančič, Zlatko (1990): *Marketing: strategija menjave*. Gospodarski vestnik: Studio marketing, Ljubljana.
13. Kavčič, Bogdan (1991): *Sodobna teorija organizacije*. Državna založba Slovenije, Ljubljana.
14. Kavčič, Igor, Franc Grad (2003): *Ustavna ureditev Slovenije, 3., spremenjena in dopolnjena izdaja*. GV založba, Ljubljana.
15. Kohont, Andrej (2004): »Površinska politika brez strategije upravljanja človeških virov v državni upravi«. V: Svetlik, Ivan in Branko Ilič (ur.): *Razpoke v zgodbi o uspehu*. Založba Sophia, Ljubljana, str. 282–300.
16. Kovač, Polona (2000a): »Izhodišča za sodobno upravljanje človeških virov v javni upravi«. *Organizacija: revija za management, informatiko in kadre*, let. 33, št. 1, str.18–25.
17. Kovač, Polona (2000b): »Ciljno usposabljanje kot sredstvo modernizacije javne uprave«. *Organizacija: revija za management, informatiko in kadre*, let. 33, št. 5, str. 322–327.
18. Lipičnik, Bogdan (1996): *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
19. Marzel, Kornelija (1999): *Pomen motivacije za razvoj, pripadnost in delovno uspešnost upravnih enot v Republiki Sloveniji: magistrska naloga*. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

20. Mesner - Andolšek, Dana (1995): Organizacijska kultura. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
21. Mesner - Andolšek, Dana (1999): »Neposredna participacija – prezrta in zanemarjena«. Industrijska demokracija, let. 3, št. 2, str. 9–12.
22. Možina, Stane, Bogdan Kavčič, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Leon Repovž, Andrej Vizjak, Aleš Vajčič, Veljko Rus, Rado Bohinc (1994): Management. Didakta, Radovljica.
23. Možina, Stane, Janez Jereb, Jože Florjančič, Franc Jamšek, Zvone Vodovnik, Ivan Svetlik, Aleša Svetic, Miroslav Stanojević, Bogdan Lipičnik, Marjana Merkač (1998): Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
24. Picej, Johann (1999): Uspešno voditi podjetje. Slovenska gospodarska zveza, Celovec.
25. Rman, Milan (2004): »Javna uprava in organizacijska kultura«. V: Brezovšek, Marjan in Miro Haček (ur.): Upravna kultura. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, str. 73–94.
26. Stare, Janez (1999): »Človeški viri v lokalni samoupravi – stanje in perspektive«. VI. dnevi slovenske uprave (Portorož 1999). Visoka upravna šola, Ljubljana, str. 277–289.
27. Svetlik, Ivan, Miroljub Ignjatović (2004): »Slovenija: neintenzivno upravljanje človeških virov«. V: Svetlik, Ivan in Branko Ilič (ur.): Razpoke v zgodbi o uspehu. Založba Sophia, Ljubljana, str. 13–35.
28. Šmidovnik, Janez (1995): Lokalna samouprava. Cankarjeva založba, Ljubljana.
29. Virant, Grega (1998): Pravna ureditev javne uprave. Visoka upravna šola, Ljubljana.
30. Werther, Williams B., Keith Davis (1986): Personnel Management and Human Resources, 2. izdaja. McGraw-Hill, New York.
31. Zore, Olga (2001): Motivacija in nagrajevanje zaposlenih: diplomsko delo. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

32. Žagar, Katarina (2003): Lokalna samouprava – organizacija in funkcija. Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije, Ljubljana.

33. Žurga, Gordana (2001): Kakovost državne uprave. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

8.2 Pravni viri

1. Odlok o organizaciji in delovnem področju Mestne uprave Mestne občine Murska Sobota (2001): Uradni list RS, št. 38/01.
2. Statut Mestne občine Murska Sobota (1999): Uradni list RS, št. 23/99, 52/01, 76/02.
3. Ustava Republike Slovenije (1991): Uradni list RS, št. 33/91-I, 42/97, 66/00, 24/03, 69/04, 69/04, 69/04.
4. Zakon o financiranju občin (1994): Uradni list RS, št. 80/94, 56/98, 1/99, 79/99.
5. Zakon o javnih uslužbencih (2002): Uradni list RS, št. 56/02, 110/02, 2/04, 10/04.
6. Zakon o lokalni samoupravi (1993): Uradni list RS, št. 72/93, 57/94, 14/95, 26/97, 70/97, 10/98, 68/98, 74/98, 59/99, 70/00, 87/01, 51/02.
7. Zakon o lokalnih volitvah (1993): Uradni list RS, št. 72/93, 7/94, 33/94, 70/95, 51/02.
8. Zakon o postopku za ustanovitev občin ter za določitev njihovih območij (1996): Uradni list RS, št. 44/96.
9. Zakon o ratifikaciji Evropske listine lokalne samouprave (1996): Uradni list RS-MP, št. 15/96.
10. Zakon o ustanovitvi občin ter o določitvi njihovih območij (1994): Uradni list RS, št. 60/94, 69/94, 56/98, 75/98, 52/02.

PRILOGI:

Priloga A: Vprašalnik za zaposlene v občinski upravi Mestne občine Murska Sobota

**VPRAŠALNIK ZA ZAPOSLENE V OBČINSKI UPRAVI MESTNE OBČINE
MURSKA SOBOTA**

Lepo pozdravljeni!

Sem Dragica Glažar, absolventka politologije na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani. Pišem diplomsko delo s področja motivacije pod mentorstvom izr. prof. dr. Marjana Brezovška. Ker bom delo dokončala v sodelovanju z občinsko upravo Mestne občine Murska Sobota, Vas prosim, da odgovorite na priložena vprašanja.

Pred Vami je vprašalnik, ki je namenjen za izdelavo diplomskega dela. Vprašalnik je anonimen, zato Vam zagotavljam, da ga bom uporabljala samo jaz in to izključno v ta namen.

Vprašalnik je razdeljen na tri dele. Prvi del predstavlja splošne podatke o zaposlenih. Drugi del predstavlja Vaše osebno mnenje glede določenih motivacijskih dejavnikov. Tretji del pa predstavlja Vaš odnos do dejanskih razmer v občinski upravi MS. Zato Vas prosim, da v tretjem delu ocenjujete dejanske, sedanje razmere v občinski upravi MS, ne pa tiste, ki si jih morda želite ali jih pričakujete.

Za pomoč se Vam iskreno zahvaljujem,

Dragica Glažar

Murska Sobota, maj 2004

Prvi del

Navodila za izpolnjevanje: Pri posameznem vprašanju obkrožite ustrezno številko.

1. Spol

1. Moški
2. Ženski

2. Starost

1. Do 30 let
2. Od 31 do 50 let
3. Nad 50 let

3. Stopnja izobrazbe

1. Osnovna šola
2. Srednja šola
3. Visoka šola (VI. stopnja)
4. Univerzitetni študij (VII. stopnja)
5. Magisterij, doktorat, specializacija

4. Koliko let delovne dobe imate v občinski upravi?

1. Do 5 let
2. Od 6 do 10 let
3. Nad 10 let

5. V katero kategorijo uslužbencev spadate glede na status javnih uslužbencev?

1. Višji upravni delavec
2. Upravni delavec
3. Strokovno-tehnični delavec

6. V katero kategorijo uslužbencev spadate glede na naloge vodenja?

1. Vodilni
2. Nevodilni

Drugi del

7. Kakšna je za Vas pomembnost naslednjih dejavnikov?

Navodila za izpolnjevanje: Pri vsakem naslednjem dejavniku obkrožite številko, ki najbolj ustreza Vaši oceni pomembnosti tega dejavnika, pri čemer ima lestvica naslednji pomen:

1	2	3	4
sploh ni pomembno	nepomembno	pomembno	zelo pomembno

1. Varnost zaposlitve	1	2	3	4
2. Zanimivo delo	1	2	3	4
3. Izkoriščanje lastnih znanj in sposobnosti	1	2	3	4
4. Delovni izzivi	1	2	3	4
5. Dosežek pri delu	1	2	3	4
6. Možnost razvoja kariere	1	2	3	4
7. Visoka plača	1	2	3	4
8. Ugled, ki ga prinaša delo v občinski upravi	1	2	3	4
9. Samostojnost in odgovornost pri delu	1	2	3	4
10. Dobri medsebojni odnosi	1	2	3	4
11. Dobri delovni pogoji	1	2	3	4
12. Ustrezen način vodenja	1	2	3	4
13. Možnost izobraževanja in usposabljanja	1	2	3	4

Tretji del

Tretji del se nanaša na delo v občinski upravi Murska Sobota, zato ocenjujte dejansko, sedanje stanje v občinski upravi.

8. Kako ste zadovoljni z naslednjimi dejavniki v občinski upravi Murska Sobota?

Navodila za izpolnjevanje: Za vsak posamezen dejavnik obkrožite tisto številko, ki najbolj ustreza Vaši oceni zadovoljstva s tem dejavnikom. Lestvica ima naslednji pomen:

1	2	3	4
sploh nisem zadovoljen	nisem zadovoljen	sem zadovoljen	zelo sem zadovoljen

1. Zanimivost pri delu	1	2	3	4
2. Vodenje	1	2	3	4
3. Možnost izobraževanja in usposabljanja	1	2	3	4
4. Delovni pogoji	1	2	3	4
5. Odnosi s sodelavci	1	2	3	4
6. Uporaba lastnega znanja in sposobnosti	1	2	3	4
7. Samostojnost in odgovornost pri delu	1	2	3	4
8. Smiselno delo	1	2	3	4
9. Izzivi pri delu	1	2	3	4
10. Varnost zaposlitve	1	2	3	4
11. Možnost napredovanja	1	2	3	4
12. Plača	1	2	3	4

11. Ocenite naslednje trditve glede izobraževanja in usposabljanja.

Navodila za izpolnjevanje: Pri vsaki trditvi obkrožite številko, ki Vam glede na vrednostno lestvico najbolj ustreza. Lestvica ima naslednji pomen:

1	2	3	4
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se strinjam	zelo se strinjam

1. Izobraževanje in usposabljanje prispevata k izboljševanju delovnih 1 2 3 4
rezultatov.
2. V občinski upravi je dobro poskrbljeno za izobraževanje in usposabljanje 1 2 3 4
zaposlenih.
3. Izobraževanje in usposabljanje pomagata, da lahko opravljam dela, ki so 1 2 3 4
nekoliko zahtevnejša, a mi predstavljajo izziv.
4. Znanja, pridobljena na izobraževanju in usposabljanju, uspešno 1 2 3 4
uporabljam v praksi.
5. Če bi imel možnost, bi se udeležil dodatnega izobraževanja in 1 2 3 4
usposabljanja.

12. Ocenite naslednje trditve glede samostojnosti in odgovornosti pri delu.

Navodila za izpolnjevanje: Pri vsaki trditvi obkrožite številko, ki Vam glede na vrednostno lestvico najbolj ustreza. Lestvica ima naslednji pomen:

1	2	3	4
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se strinjam	zelo se strinjam

1. Vodilni so z razporejanjem nalog pripravljani delegirati odločanje na nižje 1 2 3 4
nivoje.
2. Vsak zaposlen dobi priložnost, da sprejme odgovornost in se izkaže. 1 2 3 4
3. V občinski upravi imam možnost, da odločam o tem, kaj in kako bom 1 2 3 4
delal.
4. Delegirano odločanje in dodeljevanje nalog prispevata k izpopolnjevanju 1 2 3 4
in večji sposobnosti zaposlenih.
5. Želim si več samostojnosti in odgovornosti pri delu. 1 2 3 4

13. Ocenite naslednje trditve glede vodenja in organizacije dela.

Navodila za izpolnjevanje: Pri vsaki trditvi obkrožite številko, ki Vam glede na vrednostno lestvico najbolj ustreza. Lestvica ima naslednji pomen:

1	2	3	4
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se strinjam	zelo se strinjam

1. Vodilni dobro skrbijo za nemoten potek dela. 1 2 3 4
2. Ob dosegu dobrih delovnih rezultatov mi vodilni izrečejo priznanja in pohvale. 1 2 3 4
3. Vodilni stimulirajo zaposlene, da bi dajali predloge za izboljšanje dela. 1 2 3 4
4. Priznanja in pohvale od vodilnih ob dosegu dobrih delovnih rezultatov me spodbujajo k še boljšemu delu. 1 2 3 4
5. Z vodenjem sem na splošno zadovoljen. 1 2 3 4

14. Ocenite naslednje trditve glede odnosov pri delu in delu v skupinah.

Navodila za izpolnjevanje: Pri vsaki trditvi obkrožite številko, ki Vam glede na vrednostno lestvico najbolj ustreza. Lestvica ima naslednji pomen:

1	2	3	4
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se strinjam	zelo se strinjam

1. Komunikacija med sodelavci je sproščena. 1 2 3 4
2. Zaposleni drug drugega dovolj obveščamo. 1 2 3 4
3. O problemih, ki nastajajo pri skupinskem delu, razpravljamo skupaj (nadrejeni in podrejeni). 1 2 3 4
4. Določene rešitve problemov, ki nastajajo pri skupinskem delu, oblikujemo na podlagi konsenza. 1 2 3 4
5. Za občinsko upravo MS je značilna dobra delovna klima in skupinski duh. 1 2 3 4

Po želji pripišite svoje mnenje o vprašalniku (smiselnost, razumljivost vprašalnika, ali bi dodali kakšna vprašanja, ki se Vam zdijo pomembna ipd.):

Priloga B: Podatki o zaposlenih v občinski upravi Murska Sobota

