UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

MIHA STANONIK

MOTIVACIJA JAVNIH USLUŽBENCEV V DRŽAVNI UPRAVI IN LOKALNI SAMOUPRAVI

Diplomsko delo

Ljubljana 2007

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

MIHA STANONIK

MENTOR: DOC. DR. MIRO HAČEK

MOTIVACIJA JAVNIH USLUŽBENCEV V DRŽAVNI UPRAVI IN LOKALNI SAMOUPRAVI

Diplomsko delo

Ljubljana 2007

MOTIVACIJA JAVNIH USLUŽBENCEV V DRŽAVNI UPRAVI IN LOKALNI SAMOUPRAVI

V sodobnem socialno-ekonomskem sistemu so za uspešno, učinkovito in ekonomično delovanje sleherne organizacije nujni dobro motivirani posamezniki. Na zaposlene se ne gleda več kot na strošek, ampak kot na potencial in investicijo, ki lahko bistveno pripomore k uspešnemu poslovanju organizacije. Tako je za organizacijo ključnega pomena, da ugotovi, na kakšen način motivirati oziroma vzpodbuditi svoje zaposlene za delo. Vse to pa ne velja samo za organizacije zasebnega sektorja, ampak tudi za organizacije javnega sektorja, saj sodijo med najpomembnejše dejavnike usmerjanja družbenega razvoja. To kompleksno področje motivacije in motiviranja zaposlenih poskušajo razjasniti številne teorije motivacije, ki nudijo poglobljen vpogled v značilnosti tega pojma. Toda teh motivacijskih teorij ne gre jemati za univerzalno veljavna dejstva, saj vsaka izmed teorij ponuja neko rešitev, ki pa ni popolna. Vse to priča o tem, da imamo pri ravnanju s človeškimi viri opravka z zelo pomembnim, a hkrati tudi zelo kompleksnim področjem organizacijskega managementa. Kot se je izkazalo v raziskavi, pa se tega vse bolj zaveda tudi javni sektor.

Ključne besede: motivacija, javni uslužbenci, državna uprava, lokalna samouprava, motivacijske teorije.

MOTIVATION OF PUBLIC SERVANTS IN GOVERNMENT AND LOCAL ADMINISTRATION

In the social-economic system well motivated individuals are crucial for successful, effective and economical functioning of every single organization. Employees are not anymore seen as a cost but as a considerable potential and an investment who can essentially contribute towards successful functioning of the organization. Therefore it is of crucial importance for an organization how to motivate and stimulate employees to work. All this is not important just for organizations of private sector but also for organizations of public sector since these organizations are very important factor of orientation of social progress. This complexity of motivation and good motivation of employees are tried to be explained by several theories of motivation offering a profound insight into the characteristics of this notion. However these motivation theories can not be considered as universally valid facts for each of them offers a solution which is not perfect. All this demonstrates that human resource management is a very important and complex field of organizational management. According to the results of my research this is more and more known also to the public sector.

Key words: motivation, public servants, government administration, local self-government, motivation theories.

KAZALO

SEZNAM KRATIC: 5
KAZALO SLIK: 5
KAZALO GRAFOV: 6
KAZALO TABEL: 7

1. UVOD 8
1.1 CILJ IN NAMEN DIPLOMSKEGA DELA 9
1.2 STRUKTURA DIPLOMSKEGA DELA 9
1.3 HIPOTEZE IN UPORABLJENA METODOLOGIJA 10

2. DRŽAVNA UPRAVA V REPUBLIKI SLOVENIJI 12
2.1 OPREDELITEV DRŽAVNE UPRAVE 12
2.2 ORGANIZACIJSKA UREDITEV DRŽAVNE UPRAVE 14
2.2.1 UPRAVNA ENOTA 15
2.2.1.1 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA UPRAVNE ENOTE 17

3. LOKALNA SAMOUPRAVA V REPUBLIKI SLOVENIJI 19
3.2 OPREDELITEV LOKALNE SAMOUPRAVE 19
3.3 ORGANIZACIJSKA UREDITEV LOKALNE SAMOUPRAVE 21
3.4 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA OBČINE 23

4. JAVNI USLUŽBENCI V REPUBLIKI SLOVENIJI 27
4.1 OPREDELITEV JAVNIH USLUŽBENCEV 27
4.2 KODEKS RAVNANJA JAVNIH USLUŽBENCEV 32

5. MOTIVACIJA 34
5.1 KAJ JE MOTIVACIJA? 34
5.2 MOTIVI 36
5.3 DEJAVNIKI, KI UČINKUJEJO NA MOTIVACIJO 40
5.4 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI 41
5.5 MOTIVACIJSKE TEORIJE 43
5.5.1 VSEBINSKE TEORIJE MOTIVACIJE 44
5.5.1.1 MASLOWA TEORIJA POTREB 44
5.5.1.2 HERZBERGOVA DVOFAKTORSKA TEORIJA 46
5.5.1.3 ADELFERJEVA MOTIVACIJSKA TEORIJA ALI TEORIJA ERG 47
5.5.1.4 McCLELLANDOVA TEORIJA 48
5.5.1.5 HACKMAN-OLDHAMOV MODEL ZNAČILNOSTI DELA 48
5.5.2 PROCESNE TEORIJE MOTIVACIJE 50
5.5.2.1 TEORIJA SPODBUJANJA 50
5.5.2.2 TEORIJA PRIČAKOVANJA 50
5.5.2.3 TEORIJA PRAVIČNOSTI 51
5.5.3 POMEN MOTIVACIJSKIH TEORIJ 52
5.6 MOTIVACIJSKI MODELI 53
5.7 ZNAČILNOSTI MOTIVACIJE V JAVNI UPRAVI 55

6. RAZISKOVALNI DEL DIPLOMSKEGA DELA 58
6.1 PREDMET RAZISKAVE 58
6.2 METODOLOŠKA IZHODIŠČA IN PREDPOSTAVKE EMPIRIČNE RAZISKAVE 58
6.2.1 METODA ZBIRANJA PODATKOV 58

6.2.2 STRUKTURA VPRAŠALNIKA ... 59
6.2.3 HIPOTEZE ... 59
6.2.4 POTEK RAZISKAVE ... 60
6.3 REZULTATI RAZISKAVE ... 60
6.3.1 ZNAČILNOSTI ZAJETE POPULACIJE ... 60
6.3.1.1 STRUKTURA ANKETIRANIH PO SPOLU ... 60
6.3.1.2 STAROSTNA STRUKTURA ANKETIRANIH ... 62
6.3.1.3 IZOBRAZBENA STRUKTURA ANKETIRANIH ... 64
6.3.1.4 STRUKTURA ANKETIRANIH GLEDE NA STATUS JAVNEGA USLUŽBENCA ... 67
6.3.2 PREDSTAVITEV REZULTATOV RAZISKAVE ... 69
6.3.2.1 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI, KI JIH KOT NAJPOMEMBNEJŠE ZAZNAJO ANKETIRANI JAVNI USLUŽBENCI ... 70
6.3.2.2 ZADOVOLJSTVO Z NAJPOMEMBNEJŠIMI MOTIVACIJSKIMI DEJAVNIKI ... 73
6.3.2.3 SPODBUJEVALNI UČINEK MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV ... 77
6.3.2.4 STANJE MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV V DELOVNEM OKOLJU ... 81
6.4 UGOTOVITVE RAZISKAVE ... 86

7. SKLEP ... 89

LITERATURA IN VIRI ... 92

PRILOGE ... 95
PRILOGA A: Anketni vprašalnik ... 95
PRILOGA B: Tabele, grafi in programski stavki iz SPSSa – analiza vseh zbranih podatkov 100
PRILOGA C: Tabele, grafi in programski stavki iz SPSSa – analiza zbranih podatkov v Mestni občini Kranj ... 108
PRILOGA D: Tabele, grafi in programski stavki iz SPSSa – analiza zbranih podatkov v Upravni enoti Kranj ... 116

SEZNAM KRATIC:

ZLS – Zakon o lokalni samoupravi

ZDU – Zakon o državni upravi

ZJU – Zakon o javnih uslužbencih

KAZALO SLIK:

Slika 4.1.1: Javni uslužbenci ... 28

Slika 5.1.2: Motivacijski proces ... 35

Slika 5.2.3: Primarni biološki motivi ... 38

Slika 5.2.4: Primarni socialni motivi ... 39

Slika 5.2.5: Sekundarni socialni motivi ... 39

Slika 5.3.6: Interakcija med tremi dejavniki, ki vplivajo na motivacijo ... 40

Slika 5.5.1.1.7: Hierarhija potreb Abrahama Maslowa ... 44

Slika 5.5.1.2.8: Temeljni elementi dvofaktorske teorije 46
Slika 5.5.1.5.9: Model značilnosti dela 49
Slika 5.5.2.2.10: Preprost model pričakovanja..... 51

KAZALO GRAFOV:

Graf 6.3.1.1.1: Struktura vseh anketiranih javnih uslužbencev po spolu 60
Graf 6.3.1.1.2: Struktura anketiranih javnih uslužbencev v Mestni občini Kranj po spolu 61
Graf 6.3.1.1.3: Struktura anketiranih javnih uslužbencev v Upravni enoti Kranj po spolu 62
Graf 6.3.1.2.4: Starostna struktura vseh anketiranih javnih uslužbencev..... 63
Graf 6.3.1.2.5: Starostna struktura vseh anketiranih javnih uslužbencev v Mestni občini Kranj 63
Graf 6.3.1.2.6: Starostna struktura vseh anketiranih javnih uslužbencev v Upravni enoti Kranj 64
Graf 6.3.1.3.7: Izobrazbena struktura vseh anketiranih javnih uslužbencev 65
Graf 6.3.1.3.8: Izobrazbena struktura anketiranih javnih uslužbencev v Mestni občini Kranj 66
Graf 6.3.1.3.9: Izobrazbena struktura anketiranih javnih uslužbencev v Upravni enoti Kranj 67
Graf 6.3.1.4.10: Struktura anketiranih javnih uslužbencev glede na status javnih uslužbencev 67
Graf 6.3.1.4.11: Struktura anketiranih javnih uslužbencev glede na status javnih uslužbencev v Mestni občini Kranj..... 68
Graf 6.3.1.4.12: Struktura anketiranih javnih uslužbencev glede na status javnih uslužbencev v Upravni enoti Kranj..... 69
Graf 6.3.2.1.13: Razporeditev motivacijskih dejavnikov po pomembnosti (od 1 – sploh ni pomemben, do 4 – zelo pomemben) 71
Graf 6.3.2.1.14: Razporeditev motivacijskih dejavnikov po pomembnosti v Mestni občini Kranj (od 1 – sploh ni pomemben, do 4 – zelo pomemben) 72
Graf 6.3.2.1.15: Razporeditev motivacijskih dejavnikov po pomembnosti v Upravni enoti Kranj (od 1 – sploh ni pomemben, do 4 – zelo pomemben) 73
Graf 6.3.2.2.16: Razporeditev motivacijskih dejavnikov glede na zadovoljstvo z njimi (od 1 – zelo nezadovoljen, do 4 – zelo zadovoljen) 75
Graf 6.3.2.2.17: Razporeditev motivacijskih dejavnikov glede na zadovoljstvo z njimi v Mestni občini Kranj (od 1 – zelo nezadovoljen, do 4 – zelo zadovoljen)..... 76
Graf 6.3.2.2.18: Razporeditev motivacijskih dejavnikov glede na zadovoljstvo z njimi v Upravni enoti Kranj (od 1 – zelo nezadovoljen, do 4 – zelo zadovoljen)..... 77

Graf 6.3.2.3.19: Razporeditev motivacijskih dejavnikov glede na spodbujevalni učinek (od 1 – me čisto nič ne spodbuja k delu, do 4 – me zelo spodbuja k delu) 79
Graf 6.3.2.3.20: Razporeditev motivacijskih dejavnikov glede na spodbujevalni učinek v Mestni občini Kranj (od 1 – me čisto nič ne spodbuja k delu, do 4 – me zelo spodbuja k delu) 80
Graf 6.3.2.3.21: Razporeditev motivacijskih dejavnikov glede na spodbujevalni učinek v Upravni enoti Kranj (od 1 – me čisto nič ne spodbuja k delu, do 4 – me zelo spodbuja k delu) 81
Graf 6.3.2.4.22: Prisotnost motivacijskih dejavnikov v delovnem okolju vseh anketiranih javnih uslužbencev (od 1 – se sploh ne strinjam, do 4 – popolnoma se strinjam) 83
Graf 6.3.2.4.23: Prisotnost motivacijskih dejavnikov v delovnem okolju Mestne občine Kranj (od 1 – se sploh ne strinjam, do 4 – popolnoma se strinjam) 84
Graf 6.3.2.4.24: Prisotnost motivacijskih dejavnikov v delovnem okolju Upravne enote Kranj (od 1 – se sploh ne strinjam, do 4 – popolnoma se strinjam) 85

KAZALO TABEL:

Tabela 6.3.2.1.1: Razporeditev motivacijskih dejavnikov po pomembnosti (od 1 – sploh ni pomemben, do 4 – zelo pomemben) 70
Tabela 6.3.2.2.2: Razporeditev motivacijskih dejavnikov glede na zadovoljstvo z njimi (od 1 – zelo nezadovoljen, do 4 – zelo zadovoljen) 74
Tabela 6.3.2.3.3: Razporeditev motivacijskih dejavnikov glede na spodbujevalni učinek (od 1 – me čisto nič ne spodbuja k delu, do 4 – me zelo spodbuja k delu) 78
Tabela 6.3.2.4.4: Prisotnost motivacijskih dejavnikov v delovnem okolju vseh anketiranih javnih uslužbencev (od 1 – se sploh ne strinjam, do 4 – popolnoma se strinjam) 82

1. UVOD

V pričujočem diplomskem delu sem se osredotočil na preučevanje človeških virov[1] oziroma njihove motivacije za delo v organizacijah javne uprave, saj velja, da v sodobnih organizacijah človeški viri predstavljajo enega izmed najpomembnejših virov njihove uspešnosti. Seveda je uspešnost odvisna od smotrnega usklajevanja in razvijanja vseh obstoječih virov, poleg človeških tudi finančnih, tržnih, tehnoloških in drugih, vendar je za človeške vire značilno, da imajo največ dodane vrednosti in so vir kreativnosti v sleherni organizaciji. Na splošno velja, da ljudje delajo odvisno od svoje motiviranosti za delo, zato je v okviru organizacije zelo pomembno, na kakšen način se motivira svoje zaposlene oziroma kako se jih vzpodbudi za delo. Vse to pa velja tudi za javno upravo, če ne še prav posebej za njo, saj sodi med najpomembnejše dejavnike usmerjanja družbenega razvoja, zaposluje zelo velik delež aktivnega prebivalstva, njena dejavnost je zelo razgibana in nenazadnje za svoje delovanje porabi tudi kar obsežen del državnega proračuna.

»Investicije v človeški kapital so danes najbolj donosne in tudi najbolj varne – človeški kapital lahko namreč brezmejno plemenitimo, njegova vrednost lahko le narašča in kar je morda najpomembnejše – le te oblike kapitala nam nihče ne more vzeti.« (Mihalič 2006: 4).

Motivacijo človeških virov uvrščamo med dejavnike, ki prispevajo k učinkovitemu in kakovostnemu delu, saj gre za proces, ki sproži človekovo aktivnost in jo usmeri k doseganju zadanih ciljev. Motivacija tako uravnava obnašanje posameznika preko določanja stopnje njegove aktivnosti, stalnosti in usmerjenosti. Problematika motivacije zaposlenih postaja v aktualnih družbeno-ekonomskih razmerjih vedno bolj pomembna, saj so motivirani posamezniki eden izmed pomembnih virov uspešnosti organizacije. Seveda pa motiviranje ni domena aktualnega obdobja, ampak je v različnih oblikah prisotno že dolgo časa. Začetki prav gotovo sodijo v obdobje, ko se je človek začel zavedati samega sebe in svoje okolice in ko se je začel zavedati, da le z delom lahko doseže neki napredek, cilj. Od takrat pa do danes se je družba korenito spremenila, saj živimo v kompleksni socialno-ekonomski ureditvi, v kateri je motivacija še toliko bolj pomembna.

Prav tako kot javna uprava je za družbeni razvoj in napredek pomemben tudi primerno usposobljen in za delo spodbujen oziroma motiviran posameznik.

[1] O človeških ali kadrovskih virih namesto o kadrih govorimo zato, ker se na zaposlene gleda kot na potencial, kot na investicijo in ne kot na strošek (Možina v Kovač 2002: 239).

1.1 CILJ IN NAMEN DIPLOMSKEGA DELA

Cilj diplomskega dela je predstaviti motivacijo, različne motivacijske teorije in dejavnike ter ugotoviti značilnosti motivacije v javni upravi in morebitne razlike v motiviranju javnih uslužbencev na lokalni in državni ravni. Glede na to, da sta tako lokalna samouprava kot državna uprava del javnega sektorja, za katerega velja enotna zakonodaja in predpisi na področju upravljanja s človeškimi viri, do teh razlik ne bi smelo priti. Tako bi morali biti proces motivacije in dejavniki motiviranja enotni za obe področji javne uprave.

Temeljni predmet preučevanja moje diplomske naloge je motivacija javnih uslužbencev na dveh ravneh javne uprave, in sicer na lokalni (občinska uprava) in državni (upravna enota) ravni. Sprva bom predstavil obe ravni javne uprave ter sam pojem javnega uslužbenca, v nadaljevanju pa bom poskušal podrobneje preučiti, katere motivacijske dejavnike javni uslužbenci zaznajo kot najpomembnejše in ali so zadovoljni z njimi, kateri motivacijski dejavniki prevladujejo na obeh ravneh in kateri jih spodbujajo k delu ter ali prihaja pri tem do razlik na dveh različnih ravneh javne uprave.

Prevladujoče motivacijske dejavnike in sam proces motiviranja tako na lokalni kot na državni ravni bom poskušal odkriti ne toliko preko podrobne analize zakonodaje in predpisov, ki urejajo to področje, kot preko analize subjektivnih mnenj javnih uslužbencev o motivaciji in njeni učinkovitosti.

Namen, ki ga bom poskušal doseči z diplomskim delom, je predvsem povečanje razumevanja pojma in procesa motivacije v povezavi z javno upravo, saj je v javnosti še vedno močno prisoten stereotip, da so zaposleni v javni upravi demotivirani za delo.

1.2 STRUKTURA DIPLOMSKEGA DELA

Diplomsko delo je v osnovi razdeljeno na uvod, osrednji, najobsežnejši del in sklep.

V uvodu so opredeljeni cilj in namen samega diplomskega dela ter uporabljene hipoteze in metodologija.
Uvodu sledi osrednji, najobsežnejši del, ki bi ga lahko v grobem razdelili na dva dela, in sicer na teoretični in raziskovalni del. Teoretični del je sestavljen iz prvih petih poglavij brez

uvoda, kjer v drugem poglavju podrobneje opredeljujem teoretična izhodišča s področja slovenske državne uprave, in sicer pojem državne uprave s poudarkom na upravni enoti in njenih značilnostih oziroma posebnostih. Temu sledi tretje poglavje katerega osrednja tema je slovenska lokalna samouprava. Podrobneje sem predstavil pojem lokalne samouprave, značilnosti slovenske samouprave in organizacijsko strukturo s poudarkom na občinski upravi. Četrto poglavje je namenjeno javnim uslužbencem in značilnostim njihovega statusa. V petem poglavju je podrobneje opredeljena motivacija z njenimi značilnostmi in s poudarkom na motivacijskih dejavnikih in motivacijskih teorijah, poleg tega pa v tem poglavju najdemo še nekaj značilnosti motivacije v javni upravi.

Osrednji del drugega, raziskovalnega dela pa zavzema empirična raziskava delovne motivacije javnih uslužbencev v izbrani občinski upravi in upravni enoti (študija primera). V tem delu so podrobneje predstavljeni in analizirani statistični podatki v zvezi z motivacijo, ki sem jih uspel pridobiti z anketiranjem javnih uslužbencev. Tu so povzeta še vsa spoznanja teoretičnega in raziskovalnega dela ter preverjene vse zastavljene hipoteze, ki so na podlagi tega potrjene ali zavržene.

V sklepu diplomskega dela pa je splošno razmišljanje o motivaciji v javni upravi, zaznavi ljudi o tej temi in o ugotovitvah raziskovalnega dela.

1.3 HIPOTEZE IN UPORABLJENA METODOLOGIJA

Glede na to, da je v javnosti dokaj prisotno mnenje, če ne že kar stereotip, da se v javni upravi nič ne dela oziroma da so javni uslužbenci pomanjkljivo motivirani za delo, ter glede na to, da so motivirani posamezniki pomemben element uspeha sodobnih organizacij, sem se odločil, da bom preveril veljavnost spodnje hipoteze.

Hipoteza:

- Javni uslužbenci na lokalni in državni ravni so demotivirani za delo.

Iz navedene hipoteze sem izvedel sledeče pomožne hipoteze, ki sem jih oblikoval v skladu s Herzbergovo dvofaktorsko motivacijsko teorijo[2], ter tako v empiričnem delu diplomskega dela preveril tudi veljavnost te teorije:

[2] Herzbergova dvofaktorska teorija je podrobneje predstavljena v podpoglavju Motivacijske teorije, in sicer na strani 45.

- Motivacijski dejavniki, ki so po mnenju javnih uslužbencev na lokalni (občinska uprava) in državni (upravna enota) ravni najpomembnejši, sodijo med motivatorje, za katere je značilno, da povečujejo motiviranost oziroma aktivnost zaposlenih.
- Javni uslužbenci na lokalni (občinska uprava) in na državni (upravna enota) ravni niso zadovoljni z motivacijskimi dejavniki, ki so po njihovem mnenju najpomembnejši.
- Tako na lokalni (občinska uprava) kot na državni (upravna enota) ravni prevladujejo tisti motivacijski dejavniki, ki sodijo med higienike in za katere je značilno, da zmanjšujejo nezadovoljstvo zaposlenih, ne prispevajo pa k večji učinkovitosti oziroma motiviranosti.
- Motivacijski dejavniki, ki javne uslužbence najbolj spodbujajo k delu, sodijo med motivatorje, za katere je značilno, da povečujejo motiviranost zaposlenih.

Diplomsko delo temelji na različnih metodah družboslovnega raziskovanja. Teoretični del temelji na analizi primarnih (zakoni, podzakonski akti) in sekundarnih (relevantna literatura) virov. Raziskovalni del, v katerem preverjam veljavnost postavljenih hipotez, pa temelji na študiji primera in metodi družboslovne ankete, kot načinu zbiranja podatkov. Pri obdelavi, z anketo pridobljenih podatkov, sem si pomagal s programom SPSS 12.0 za Windows.

2. DRŽAVNA UPRAVA V REPUBLIKI SLOVENIJI

2.1 OPREDELITEV DRŽAVNE UPRAVE

Državna uprava je sestavni segment javne uprave. Zgodovinsko gledano je celo najstarejši segment. Predstavlja jedro javne uprave – je državni aparat, preko katerega država deluje, izvršuje njene politične odločitve. Zakon o državni upravi[3] v svojem prvem členu določa, da je državna uprava del izvršilne oblasti v Republiki Sloveniji, ki izvršuje upravne naloge. Vrh državne uprave predstavlja vlada, katere temeljna naloga je odločanje, medtem ko je temeljna naloga državne uprave uresničevanje nalog uprave in nadzora. Tako vlada kot nosilec izvršilne veje oblasti svoje funkcije opravlja s pomočjo državne uprave, ki je torej mehanizem oziroma sredstvo za izvajanje njenih politik (vladnih politik), pa tudi zakonov in drugih odločitev nosilca zakonodajne veje oblasti (Haček 2001: 37).
Državna uprava je tako sestavni del državne organizacije, v kateri opravlja določene naloge, ki morajo biti v državi zagotovljene, uresničene in katere so seveda naloge države (Rakočevič in Bekeš 1994: 155).

Organizacijsko gledano je državna uprava skupek organov, ki upravljajo z državo, vendar to ne v smislu določanja njene politike, temveč v smislu izvajanja te politike. Funkcionalno gledano pa je državna uprava dejavnost upravljanja v javnih zadevah na instrumentalni ravni. Tako je položaj državne uprave v upravnem sistemu oziroma procesu dokaj jasen – sodi v instrumentalni del tega procesa (Virant 1998: 63).

Državna uprava se je tradicionalno delila na pet temeljnih področij, in sicer na: občo upravo (notranjo upravo v širšem smislu), finančno upravo, zunanjo upravo ter sodno in vojaško upravo. Iz obče uprave so se pozneje z razvojem novih funkcij države razvila nova področja – zlasti gospodarski in socialni resorji (Grad in drugi 1999: 167).

Na splošno bi lahko rekli, da ima državna uprava dve glavni funkciji, in sicer funkcijo izvrševanja zakonov, državnega proračuna ter drugih političnih odločitev nosilcev zakonodajne kot tudi izvršilne oblasti in funkcijo priprave strokovnih podlag za politično odločanje nosilcev zakonodajne in izvršilne oblasti (Trpin v Haček 2001: 38).

[3] V nadaljevanju ZDU.

Znotraj teh dveh osnovnih funkcij lahko ločimo več vrst nalog državne uprave, ki jih različni teoretiki klasificirajo na različne načine. ZDU v 2. poglavju določa sledeče naloge državne uprave:

- **sodelovanje pri oblikovanju politik** – uprava za vlado pripravlja predloge zakonov, podzakonskih predpisov in drugih aktov ter druga gradiva ter zagotavlja drugo strokovno pomoč pri oblikovanju politik;
- **izvršilne naloge** – uprava izvršuje zakone in druge predpise, ki jih sprejema državni zbor, ratificirane mednarodne pogodbe, državni proračun, podzakonske predpise in druge akte vlade;
- **inšpekcijski nadzor** – uprava izvaja inšpekcijski nadzor nad izvajanjem predpisov;
- **razvojne naloge** – uprava na podlagi in v okviru zakonov, drugih predpisov in državnega proračuna spodbuja oziroma usmerja družbeni razvoj;
- **zagotavljanje javnih služb** – uprava zagotavlja opravljanje javnih služb v skladu z zakonom.

Znotraj zgoraj naštetih nalog državne uprave ima posebno težo inšpekcijsko nadzorstvo, preko katerega uprava najbolj neposredno skrbi za to, da se zakoni izvršujejo, uresničujejo oziroma se ne kršijo. Vendar pa pri poudarjanju represivne funkcije državne uprave ne smemo pozabiti na njeno socialno funkcijo, saj je uprava med drugim tudi dolžna pospeševati gospodarski, socialni, kulturni, ekološki in družbeni razvoj, in sicer z lastnimi ukrepi in ustreznimi predlogi vladi ter drugim organom (Grad in drugi 1999: 169).

Šmidovnik (v Rakočevič in Bekeš 1994: 175) loči naslednje sklope nalog državne uprave:

- **policijske naloge** (skrb za javni red in mir, zakonitost, javno varnost, varstvo okolja itd.) **in skrb za obstoj sistema** (organizacija in financiranje državnih organov, mednarodni odnosi, mednarodna trgovina, carina, obramba),
- **javne službe** (storitvene naloge državne uprave – ustvarjanje različnih neposredno uporabnih dobrin),
- **pospeševalne naloge** (tiste naloge državne uprave, s katerimi na različne načine intervenira na posamezna področja, npr. sofinanciranje razvojnih programov),
- **servisne naloge** (priprava strokovnih podlag za odločanje),
- **predlaganje nove politike** (priprava novih zakonov in drugih predpisov ter politike, ki jo določi in sprejema predstavniški organ),

- **izvajanje politike**.

Cijan in Grafenauer (v Virant 1998: 68) pa opredelita pet vrst dejavnosti državne uprave, in sicer:

- **regulativno** (izdajanje predpisov in priprava strokovnih podlag za izdajanje predpisov in zakonov);
- **kontrolno-nadzorno** (opravljanje nadzora nad izvajanjem predpisov);
- **operativno** (izdajanje posamičnih pravnih aktov, opravljanje upravnih dejanj, izvajanje upravnih ukrepov);
- **študijsko-analitično**;
- **represivno**.

Pri izvajanju svoje funkcije in izvrševanju nalog državna uprava izdaja upravne akte, s katerimi ureja in določa pravna razmerja. Ti upravni akti so lahko splošni pravni akti[4] (izvršilni predpisi), ki so v hierarhiji pravnih predpisov nižji od zakona (podzakonski akti) in pa posamični pravni akti, ki se kažejo predvsem v obliki upravnih odločb. Poleg omenjenih pa se v praksi srečujemo še z upravnimi akti, ki nimajo pravne narave, to so tako imenovani materialni akti (Grad in drugi 1999: 167).

2.2 ORGANIZACIJSKA UREDITEV DRŽAVNE UPRAVE

Ustava Republike Slovenije govori o organizacijski ureditvi državne uprave v svojem 120. členu, ki določa, da organizacijo uprave, njene pristojnosti in način imenovanja njenih funkcionarjev ureja zakon ter da upravni organi opravljajo svoje delo samostojno v okviru in na podlagi ustave in zakonov.

Tako ZDU določa, da naloge državne uprave izvajajo ministrstva[5] in teritorialne organizacije uprave. V 14. členu nalaga, da se ministrstvo ustanovi za opravljanje upravnih nalog na enem ali več upravnih področij ter da se organ v sestavi ministrstva ustanovi za opravljanje

[4] Splošne pravne akte za izvrševanje zakonov lahko izdajajo samo ministri. Ti akti so pravilnik, odredba in navodilo, in sicer se s pravilnikom razčlenijo posamezne določbe zakona, drugega predpisa ali njegovo izvrševanje, z odredbo se določijo ukrepi, ki imajo splošen pomen, z navodilom pa se predpisuje način ravnanja za izvršitev posameznih določb zakona, drugega predpisa ali akta (Grad in drugi, 1999; 169).
[5] To zakonsko določilo izhaja iz 121. člena Ustave Republike Slovenije, ki prav tako pravi, da naloge uprave opravljajo neposredno ministrstva.

specializiranih strokovnih nalog, izvršilnih in razvojnih upravnih nalog, nalog inšpekcijskega in drugega nadzora in nalog na področju javnih služb, če se s tem zagotovi večja učinkovitost in kakovost pri opravljanju nalog oziroma če je zaradi narave nalog ali delovnega področja potrebno zagotoviti večjo stopnjo strokovne samostojnosti pri opravljanju nalog. Glede teritorialnih organizacij uprave ta člen pravi, da se jih ustanovi za opravljanje nalog državne uprave, ki jih je treba organizirati in izvajati teritorialno.
Med teritorialne organizacije uprave sodijo: upravne enote, inšpekcijske službe kot sestavni deli pristojnih ministrstev, izpostave Ministrstva za obrambo, izpostave Ministrstva za finance (davčna služba) ter izpostave republiške geodetske uprave kot organa v sestavi Ministrstva za okolje (Marzel 2000: 352).

Po ZDU se tako državna uprava ne decentralizira[6], ampak zgolj dekoncentrira[7]. Na posameznih območjih države, za območje ene ali več lokalnih skupnosti, so organizirane teritorialne organizacije uprave, ki opravljajo posamezne naloge državne uprave (Grad in drugi 1999: 169).

2.2.1 UPRAVNA ENOTA

Z reformo uprave 1. 1. 1995, katere naloga je bila »napraviti oster rez med lokalnimi zadevami, o katerih samoupravno odločajo občine, in državnimi upravnimi nalogami, ki jih je bilo potrebno prenesti na organe državne uprave« (Virant 1998: 108), so bile ustanovljene upravne enote kot izvajalke nalog državne uprave na lokalni ravni. Tako so upravne enote prevzele od občin večino upravnih nalog in pristojnosti na področjih, za katera so ustanovljena ministrstva, z izjemo treh področij, ki so jih prevzela neposredno ministrstva – gre za področje geodetskih služb, inšpekcijskega nadzora in upravnih nalog, ki se tičejo obrambe.

[6] V primeru decentralizacije gre za takšno organizacija državne uprave, po kateri je državna uprava organizirana tako na centralni državni ravni kot na ravni ožjih teritorialnih enot (občin, okrajev, oblasti, pokrajin itd.), ki imajo v večji ali manjši meri samostojen položaj v razmerju do centralnih organov državne uprave (Pusić v Grad in drugi, 1999; 169).
[7] Pri dekoncentraciji je državna uprava prav tako organizirana na centralni državni ravni in na ravni ožjih teriorialnih enot, vendar s to razliko, da deli državne uprave, ki izvajajo njene naloge na lokalni ravni, nimajo nikakršne samostojnosti in so del centralne državne uprave (Grad in drugi, 1999; 169).

Upravne enote tako predstavljajo osnovno obliko teritorialne organizacije državne uprave v Sloveniji in kot teritorialni organi državne uprave izvajajo dekoncentrirane naloge državne uprave na svojem območju (Virant 1998: 109–110).
Ustanovljeno je bilo 58 upravnih enot, ki so samostojne organizacijske oblike na območjih nekdanjih občin, ki so organizirane za območje ene ali več novih občin. Njihove pristojnosti določa 44. člen ZDU, ki pravi, da upravne enote odločajo na prvi stopnji o upravnih stvareh iz državne pristojnosti, če z zakonom za posamezne upravne stvari ni določeno drugače, ter da upravne enote opravljajo tudi druge upravne naloge iz državne pristojnosti, določene z zakoni, ki urejajo posamezna področja.

Upravna enota je monokratičen organ. Vodi jo načelnik, ki se imenuje v skladu z zakonom, ki ureja področje javnih uslužbencev[8] ter opravlja sledeče naloge: predstavlja upravno enoto, izdaja odločbe v upravnem postopku na prvi stopnji, koordinira delo notranjih organizacijskih enot, zagotavlja opravljanje strokovnih in drugih nalog, ki so skupne notranjim organizacijskim enotam, opravlja druge organizacijske naloge v zvezi z delovanjem upravne enote, odloča o pravicah ter dolžnostih in delovnih razmerjih delavcev v upravni enoti in o drugih kadrovskih vprašanjih ter skrbi za sodelovanje z lokalnimi skupnostmi z območja upravne enote[9].

Za upravne enote je značilno, da opravljajo zadeve s svojega delovnega področja pod strokovnim vodstvom ministrstev, na katerih delovno področje sodijo posamezne zadeve[10]. Iz tega izhaja tudi posebno razmerje med ministrstvi in upravnimi enotami, katerim ministrstva, vsako na svojem delovnem področju:

- dajejo usmeritve, strokovne napotke in drugo strokovno pomoč za izvrševanje nalog iz svoje pristojnosti,
- dajejo obvezna navodila za izvrševanje nalog s svojih upravnih področij,
- spremljajo organizacijo dela v upravni enoti oziroma v ustrezni notranji organizacijski enoti, usposobljenost uslužbencev za opravljanje nalog in učinkovitost dela pri reševanju upravnih stvari,
- nadzorujejo izvrševanje upravnih nalog,

[8] 46. člen ZDU.
[9] 47. člen ZDU.
[10] 48. člen ZDU.

- lahko naložijo, da v mejah svojih pristojnosti opravijo določene naloge ali sprejmejo določene ukrepe ter o tem poročajo.[11] Razmerje med upravno enoto in ministrstvi je tako hierarhično.

Načelnik upravne enote mora ravnati v skladu z usmeritvami, s strokovnimi napotki in z obveznimi navodili ministrstva, pristojnega za ustrezno delovno področje. Prav tako je dolžan redno poročati ministrstvu, pristojnemu za upravo, in resornim ministrstvom o izvrševanju nalog upravne enote[12].

Tako resorna ministrstva vršijo nadzor nad delom upravnih enot in če ministrstvo, pristojno za določeno upravno področje, ugotovi, da upravna enota ne izvršuje nalog iz pristojnosti ministrstva oziroma jih ne izvršuje pravilno ali pravočasno, na to opozori načelnika upravne enote in mu naloži, da zagotovi izvrševanje teh nalog oziroma da odpravi ugotovljene nepravilnosti v določenem roku. V nasprotnem primeru ministrstvo samo neposredno opravi posamezno nalogo iz pristojnosti upravne enote, če bi zaradi tega utegnile nastati škodljive posledice za življenje ali zdravje ljudi, za naravno oziroma življenjsko okolje ali premoženje. Resorno ministrstvo je tudi organ odločanja na drugi stopnji, ki odloča o pritožbi zoper odločbo ali drug posamični akt, ki ga je v upravnih stvareh na prvi stopnji izdala upravna enota.[13]

Upravne enote so tako v Republiki Sloveniji poglavitna oblika teritorialne organizacije državne uprave.

2.2.1.1 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA UPRAVNE ENOTE

Kar se tiče organizacijske strukture, je upravna enota notranje organizirana na oddelke in druge notranje organizacijske enote. Oddelki se ustanovijo po resornem principu, in sicer za posamezno upravno področje (Virant 1998: 111).

Notranjo organizacijo in sistematizacijo delovnih mest[14] določi načelnik upravne enote na predlog resornih ministrov in v soglasju z vlado. Vsako ministrstvo, katerega delovno področje pokriva upravna enota, tako predlaga načelniku posamezne upravne enote, kako naj bo na določenem upravnem področju organizirana notranja organizacijska enota oziroma oddelek, in koliko oziroma katera delovna mesta je treba zapolniti. Načelnik nato na podlagi

[11] 49. člen ZDU.
[12] 50. člen ZDU.
[13] 51. in 52. člen ZDU.
[14] Sistematizacija delovnih mest je akt, ki določa delovna mesta, potrebna za izvajanje nalog državnega organa, uprave lokalne skupnosti oziroma osebe javnega prava, z opisom pogojev in nalog na posameznih delovnih mestih.

tega predloga izda akt o notranji organizacij in sistematizaciji, seveda mora pa k temu aktu dati soglasje še vlada. Tudi sama upravna enota je lahko notranje organizirana po teritorialnem principu – lahko ime izpostave (Virant 1998: 111).

3. LOKALNA SAMOUPRAVA V REPUBLIKI SLOVENIJI

3.2 OPREDELITEV LOKALNE SAMOUPRAVE

Lokalna samouprava je tako kot državna uprava sestavni segment javne uprave. Pri opredelitvi pojma lokalne samouprave naletimo v literaturi na več bolj ali manj podobnih definicij tega pojma. Značilno je, da ga vsak avtor malce drugače opredeli, vendar so osnovni elementi pri vseh opredelitvah enaki. V nadaljevanju je predstavljenih nekaj definicij lokalne samouprave različnih avtorjev.

»Lokalna samouprava označuje pravico in sposobnost lokalnih oblasti, da v mejah zakona urejajo in opravljajo bistveni del javnih zadev v lastni pristojnosti in v korist lokalnega prebivalstva.« (Šmidovnik v Grafenauer 2000: 36).

Lokalna oziroma krajevna samouprava pri nas pomeni pravico lokalne skupnosti – občin in širših lokalnih skupnosti – da urejajo in opravljajo v svoji pristojnosti javne zadeve, ki se nanašajo na življenje in delo prebivalcev na njihovem območju. Gre za pravico ljudi v lokalnih skupnostih, da rešujejo svoje lokalne probleme in imajo lastne dohodke (Vlaj 1998: 17).

Lokalna samouprava je način upravljanja javnih zadev, pri katerem neposredno ali posredno sodelujejo prebivalci določene teritorialne skupnosti, ki je ožja od države (Virant 1998: 161).

Pojem lokalna samouprava pomeni več kot zgolj lokalno skupnost; pomeni lokalno skupnost, ki ima status samouprave. Lokalna skupnost je zgolj nosilec lokalne samouprave, lokalna samouprava pa je pravnosistemska institucija, ki opredeljuje status lokalne skupnosti. Analitično gledano združuje pojem lokalne samouprave dve sestavini: lokalno skupnost kot sociološko sestavino in lokalno samoupravo kot pravnosistemsko sestavino. Slednja je torej pravnosistemska kakovost, ki je izrecno podeljena oziroma priznana lokalni skupnosti z ustreznim aktom države (Šmidovnik 1995: 27).

Za klasično definicijo samouprave pa velja definicija, ki jo najdemo v Pitamičevem delu »Država«. Ta definicija pravi, da samouprava obstaja v tem, da se neki krog poslov opravlja

po ljudeh tiste organizacije, ki je na teh poslih neposredno zainteresirana, ne pa od centralne vlade ali od njej podrejene uprave (Pitamic v Virant 1998: 161).

Iz predstavljenih definicij lahko ugotovimo, da je lokalna samouprava pravni pojem, ki je povezan s pojmom lokalne skupnosti, ki pa predstavlja sociološki pojem. Šmidovnik (1995: 17) lokalno skupnost opredeli kot tisto teritorialno družbeno skupnost, kjer na najnižji ravni nastajajo določene skupne potrebe prebivalstva, ki jih je mogoče reševati le na skupen način. Neposredna in dejanska podlaga vsake lokalne samouprave je tako lokalna skupnost.
Bolj podrobno je pojem lokalne samouprave opredelil J. Djordjević (v Šmidovnik 1995: 29), ki izpostavlja naslednje elemente lokalne samouprave:

- pravica lokalnega prebivalstva, da si izvoli predstavniška telesa, s tem da imajo ta telesa določene pravice glede odločanja, ki jih ta izvršujejo neposredno ali preko svojih teles,
- ta telesa morajo imeti neko stvarno in krajevno pristojnost – da na svojem območju opravljajo določene zadeve kot svojo oblast,
- pristojnosti predstavniških teles morajo po svoji vsebini in po pooblastilih za njihovo izvrševanje predstavljati taka vprašanja, s katerimi se dejansko in formalno vpliva na življenje in razvoj lokalne skupnosti.

Glede na prikazane opredelitve teoretikov so bistveni konstitutivni elementi lokalne samouprave naslednji elementi samoupravnosti:

- teritorialni element – da so teritorialno določene in med seboj razmejene lokalne skupnosti ustanovljene kot subjekti lokalne samouprave;
- funkcionalni element – da je tem skupnostim priznano delovno področje nalog, ki izražajo interese njihovih prebivalcev;
- organizacijski element – da te naloge opravljajo člani skupnosti pod lastno odgovornostjo, in sicer neposredno ali preko svojih organov, ki jih izvolijo;
- materialno-finančni element – da imajo lokalne skupnosti na voljo zadostna lastna materialna in finančna sredstva za opravljanje svojih nalog;
- pravni element – da ima lokalna skupnost status pravne osebe (Šmidovnik 1995: 29).

Pri lokalni samoupravi gre tako za samoupravni položaj lokalne skupnosti, ki omogoča prebivalcem lokalne skupnosti, da v določeni meri samostojno upravljajo z lokalnimi

zadevami. Tak samoupravni položaj je lokalni samoupravi priznan s strani države, večinoma z zakonom, ponekod pa kar z ustavo (Kaučič in Grad 2001: 322).

3.3 ORGANIZACIJSKA UREDITEV LOKALNE SAMOUPRAVE

Ustava Republike Slovenije v svojem 139. členu opredeljuje občino kot samoupravno lokalno skupnost, ki je hkrati tudi edina obvezna samoupravna lokalna skupnost. Na tej podlagi je zakon o lokalni samoupravi opredelil občino kot temeljno lokalno skupnost. Območje občine obsega naselje ali več naselij, ki so povezana s skupnimi potrebami in interesi prebivalcev teh naselij. Ustava določa, da se občina ustanovi z zakonom, po prej opravljenem referendumu, s katerim se ugotovi volja prebivalcev na območju, na katerem naj bi se ustanovila nova občina. Po svojih posledicah pa ta referendum ni obvezen, saj v ničemer ne zavezuje državnega zbora, da upošteva referendumsko voljo, čeprav bi bilo razumljivo, da bi jo moral upoštevati, razen če bi imel zelo resne razloge, da odloči drugače (Kaučič in Grad 2001: 330).
Zakon o lokalni samoupravi[15] v svojem 13. členu pravi, da mora biti občina sposobna zadovoljevati potrebe in interese svojih prebivalcev in izpolnjevati druge naloge v skladu z zakonom, in tako določa, da je občino mogoče ustanoviti na tistem območju, kjer so izpolnjeni naslednji pogoji:

- popolna osnovna šola,
- primarno zdravstveno varstvo občanov (zdravstveni dom ali zdravstvena postaja),
- komunalna opremljenost (oskrba s pitno vodo, odvajanje in čiščenje odpadnih voda, oskrba z električno energijo),
- poštne storitve,
- knjižnica (splošna ali šolska),
- prostori za upravno dejavnost lokalnih skupnosti.

Pristojnosti občine načelno določa 140. člen ustave, ki pravi, da spadajo v njeno pristojnost lokalne zadeve, ki jih občina lahko ureja samostojno in ki zadevajo samo prebivalce občine. S tem členom pa ustava postavlja dokaj ozko področje delovnih nalog občine in prepušča zakonu opredelitev lokalnih zadev.
Tako ZLS določa, da občine samostojno opravljajo lokalne zadeve javnega pomena, ki se določijo s splošnim aktom občine ali z zakonom. Z zakonom je tu mišljen tako zakon o ZLS,

[15] V nadaljevanju ZLS.

ki to področje sistemsko ureja, kot tudi zakoni, ki urejajo področja družbenega življenja. ZLS je tako nekoliko razširil ustavno opredelitev pristojnosti občin, tako da lahko občina opravlja lokalne zadeve javnega pomena (izvirne naloge), kar je bolj v skladu z evropskimi gledanji, zlasti z načelom subsidiarnosti. To načelo določa, da državni organi opravljajo samo tiste naloge, ki jih lokalna samouprava ni sposobna opravljati (Kaučič in Grad 2001: 331). Poleg tega pa občina opravlja tudi posamezne naloge iz državne pristojnosti, ki se z zakonom prenesejo na občine, vendar le ob soglasju vseh občin in ob pogoju, da država občinam za njihovo izvrševanje zagotovi tudi sredstva. Taka ustavna ureditev pomeni skromno občino, poleg tega pa ostro ločevanje občine in s tem lokalne samouprave od države (Šmidovnik 1995: 178).

Tako občine opravljajo 3 vrste nalog:

- izvirne naloge, ki so jim dane ali z ustavo ali zakonom in za katere morajo dobiti lastna finančna sredstva;
- naloge, ki jih je država prenesla v izvirno občinsko pristojnost, v tem primeru mora država zagotoviti finančna sredstva po načelu koneksitete[16];
- naloge, ki jih je država začasno prenesla v opravljanje občini (prenesene naloge), tudi pri tej vrsti nalog velja načelo koneksitete.

Slovenska ureditev lokalne samouprave ne pozna razlikovanja med tipom podeželske in mestne občine, možno pa je, da mesto pridobi poseben položaj kot mestna občina. Ustava tako v svojem 141. členu določa, da lahko mesto pridobi status mestne občine po postopku in pod pogoji, ki jih določa zakon (Kaučič in Grad 2001: 333). Ti pogoji so opredeljeni v 16. členu ZLS, ki pravi, da mesto lahko dobi status mestne občine, če ima najmanj 20.000 prebivalcev in najmanj 15.000 delovnih mest, od tega najmanj polovico v terciarnih in kvartarnih dejavnostih in je geografsko, gospodarsko in kulturno središče svojega gravitacijskega območja.

Za slovensko ureditev lokalne samouprave je tudi značilno, da ustava in zakon ne predpisujeta širših samoupravnih lokalnih skupnosti (pokrajin) oziroma imamo trenutno pokrajine kvečjemu v sociološkem, zgodovinskem in geografskem smislu, ne pa tudi pokrajin kot širših samoupravnih lokalnih skupnosti. Ustava govori o pokrajinah v 143. členu, vendar jih ureja na način, ki je za stroko zgrešen. Ta člen določa, da se občine samostojno odločajo o

[16] Načelo koneksitete nalaga, da se istočasno s prenosom pristojnosti prenesejo tudi sredstva za opravljanje teh nalog.

povezovanju v širše samoupravne lokalne skupnosti, tudi pokrajine. Tako je pokrajina predvidena zgolj kot oblika prostovoljnega povezovanja občin, ne pa kot obvezna raven lokalne samouprave (Virant 1998: 172). To pa pomeni, da imamo v Sloveniji enostopenjsko lokalno samoupravo z možnostjo oblikovanja oziroma nastanka širših samoupravnih lokalnih skupnosti, kar je prepuščeno takšni ali drugačni odločitvi občin (Grafenauer 2000: 432).
Tako slovensko enonivojsko lokalno samoupravo predstavlja veliko število občin, in sicer kar 210, ki so po večini majhne in tudi ekonomsko šibke (veliki večini občin mora sredstva za normalno delovanje zagotavljati država preko *inštituta primerne porabe*), tako da kot take ne morejo biti nosilke projektov regionalnega razvoja, ki bi pripomogli k bolj enakomernemu razvoju države, kar pa bi se verjetno dalo rešiti z oblikovanjem pokrajin kot druge ravni lokalne samouprave.

3.4 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA OBČINE

Ustava Republike Slovenije ničesar ne določa o organih občine, tako da je to vprašanje v celoti prepuščeno zakonski ureditvi. Zato je tudi ZLS v posebnem poglavju opredelil organe občine in v svojem 28. členu določil, da so občinski organi **občinski svet**, **župan** in **nadzorni odbor**. Seveda pa obstajajo poleg teh poglavitnih organov tudi še drugi občinski organi (npr. občinska volilna komisija), ki jih določajo nekateri posebni zakoni.

➢ OBČINSKI SVET

ZLS v 29. členu določa, da je občinski svet najvišji organ odločanja o vseh zadevah v okviru pravic in dolžnosti občine. Gre za voljeni predstavniški organ, ki ga sestavlja od 7 do 45 svetnikov[17], ki so voljeni na splošnih in enakih volitvah z neposrednim in tajnim glasovanjem[18] za dobo štirih let[19].
Občinskemu svetu so zaupane sledeče pristojnosti:

- sprejema statut občine,
- sprejema odloke in druge občinske akte,
- sprejema prostorske in druge načrte razvoja občine,
- sprejema občinski proračun in zaključni račun,

[17] 38. člen ZLS.
[18] 37. člen ZLS.
[19] 41. člen ZLS.

- daje soglasje k prenosu nalog iz državne pristojnosti na občino,
- imenuje in razrešuje člane nadzornega odbora ter člane komisij in odborov občinskega sveta,
- nadzoruje delo župana, podžupana, občinske uprave glede izvrševanja odločitev občinskega sveta,
- imenuje in razrešuje predstavnike občine v sosvetu načelnika upravne enote,
- odloča o pridobitvi in odtujitvi občinskega premoženja,
- imenuje in razrešuje člane sveta za varstvo uporabnikov javnih dobrin,
- odloča o drugih zadevah, ki jih določata zakon in statut občine (29. člen ZLS).

➢ ŽUPAN

Župan predstavlja in zastopa občino[20], je izvršilna oblast v občini. Izvoljen je na neposrednih tajnih volitvah za mandatno dobo štirih let[21].

33. člen ZLS podeljuje županu naslednje pristojnosti:

- predstavlja občinski svet, ga sklicuje in vodi seje občinskega sveta, nima pa pravice glasovanja;
- 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 neustaven ali nezakonit, in predlaga občinskemu svetu, da o njem ponovno odloči na prvi naslednji seji, pri čemer mora navesti razloge za zadržanje. Če občinski svet vztraja pri svoji odločitvi, se splošni akt objavi, župan pa lahko vloži pri ustavnem sodišču zahtevo za oceno njegove skladnosti z ustavo in zakonom;
- zadrži izvajanje odločitve občinskega sveta, če meni, da je nezakonita ali je v nasprotju s statutom ali z drugim splošnim aktom občine in predlaga občinskemu svetu, da o njej ponovno odloči na prvi naslednji seji, pri čemer mora navesti razloge za zadržanje. Ob zadržanju izvajanja odločitve občinskega sveta župan opozori

[20] 33. člen ZLS.
[21] 42. člen ZLS.

pristojno ministrstvo na nezakonitost take odločitve. Če občinski svet ponovno sprejme enako odločitev, lahko župan začne postopek pri upravnem sodišču.

Iz zgornjih pristojnosti, ki jih županu podeljuje ZLS, je razvidno, da župan v občini nastopa kot varuh ustavnosti in zakonitosti, saj lahko zadrži vsako odločitev občinskega sveta, če meni, da je neustavna ali nezakonita. Župan pa se v občini pojavlja tudi kot tisti organ, ki usmerja in nadzira občinsko upravo.[22]

- NADZORNI ODBOR

Nadzorni odbor je najvišji organ nadzora javne porabe v občini. V okviru svojih pristojnosti opravlja naslednje 3 vrste nalog:

- opravlja nadzor nad razpolaganjem s premoženjem občine;
- nadzoruje namenskost in smotrnost porabe proračunskih sredstev;
- nadzoruje finančno poslovanje uporabnikov proračunskih sredstev.[23]

Zakon določa tudi način dela nadzornega odbora in njegova pooblastila oziroma pooblastila njegovih članov.
Člane nadzornega odbora izvoli občinski svet za mandatno dobi štirih let. Njihova funkcija je zaradi vsebine in narave njihovega dela nezdružljiva s številnimi drugimi funkcijami (npr. županso, podžupansko, svetniško itd.).[24]

- OBČINSKA UPRAVA

Občinska uprava na strokovni ravni izvaja odločitve občinskih organov in pripravlja strokovne podlage za njihove odločitve. ZLS tako v svojem 49. členu določa, da občinska uprava opravlja upravne, strokovne, pospeševalne in razvojne naloge ter naloge v zvezi z zagotavljanjem javnih služb iz občinske pristojnosti. Njena funkcija je podobna funkciji državne uprave. Organizacijo in področje delovanja občinske uprave določi občinski svet na predlog župana, ki odloča tudi o sistematizaciji delovnih mest v občinski upravi.[25]

[22] 49. člen ZLS.
[23] 32. člen ZLS.
[24] 32a. člen ZLS.
[25] 49. in 50. člen ZLS.

Po ZLS je določeno, da občinsko upravo usmerja in nadzira župan, delo občinske uprave pa neposredno vodi tajnik občine, ki ga imenuje in razrešuje župan. S splošnimi akti občine se lahko za položaj tajnika občine določi naziv direktor ali direktorica občinske uprave. Če je v občini ustanovljenih več organov občinske uprave, pooblasti tajnik za posamezne naloge v zvezi z njihovim vodenjem predstojnike teh organov, ki jih imenuje in razrešuje župan.[26]
ZLS pa dopušča možnost, da se več občin lahko odloči tudi za 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, vodi pa ga predstojnik, ki ga imenujejo župani teh občin. Predstojnik organa skupne občinske uprave določi sistemizacijo delovnih mest v organu in odloča o sklenitvi in prenehanju delovnega razmerja zaposlenih v tem organu.[27]
Po 49. členu ZLS občine zagotavljajo sredstva in druge materialne pogoje za skupno opravljanje nalog občinske uprave v razmerju števila prebivalcev posamezne občine do števila vseh prebivalcev občin, za katere se opravljajo, če ni z odlokom določeno drugače.

ZLS v svojem 50a. členu določa, da občinska uprava opravlja nadzorstvo nad izvajanjem občinskih predpisov in drugih aktov, s katerimi občina ureja zadeve iz svoje pristojnosti. Za opravljanje nadzorstva pa se lahko v okviru občinske uprave ustanovi tudi občinska inšpekcija.

Po ZLS odloča občina s posamičnimi akti o upravnih stvareh tako iz lastne pristojnosti kot tudi o upravnih stvareh iz prenesene državne pristojnosti. Občinski organi tako odločajo o upravnih stvareh in o drugih pravicah, obveznostih in pravnih koristih posameznikov in organizacij v upravnem postopku. O upravnih stvareh iz občinske pristojnosti odloča na prvi stopnji občinska uprava, na drugi stopnji pa župan, razen če ni s posebnim zakonom določeno drugače. O pritožbah zoper posamične akte, izdane v upravnih stvareh iz prenesene državne pristojnosti, pa odloča pristojni državni organ, ki ga določa zakon (Kaučič in Grad 2001: 339).

[26] 49. člen ZLS.
[27] 49a. in 49b. člen ZLS.

4. JAVNI USLUŽBENCI V REPUBLIKI SLOVENIJI

4.1 OPREDELITEV JAVNIH USLUŽBENCEV

Teorija imenuje osebe, ki opravljajo delo v javni upravi, javni uslužbenci. Te osebe trajno in profesionalno upravljajo službo v državnih organih in organih lokalnih skupnosti. Družbeni položaj javnih uslužbencev se razlikuje od položaja oseb, ki so zaposlene v zasebnem sektorju (Vlaj 2004: 15). Ta položaj se je skozi zgodovino precej spreminjal. V začetku se je služba v javni upravi enačila z izvajanjem oblasti. Na javnega uslužbenca se je gledalo kot na del oblastne strukture, kot na nosilca dela državnega monopola oblasti. Po drugem, kasnejšem pojmovanju je bila služba v javni upravi privilegij, ki prinaša imetniku določene koristi. Sodoben pogled pa na službo v javni upravi gleda kot na družbeno koristno funkcijo. Javni uslužbenec tako opravlja naloge, ki so pomembne za celotno družbeno skupnost, saj je del aparata države, ki skrbi za izvrševanje javnega interesa, ki se izraža v obliki zakonov, proračuna in drugih političnih odločitev, hkrati pa pripravlja tudi strokovne podlage za sprejemanje političnih odločitev (Virant 1998: 187).

Položaj javnih uslužbencev pa je specifičen tudi zato oziroma predvsem zato, ker se sredstva za njihove plače zagotavljajo iz proračuna in ker učinka njihovega dela skorajda ni mogoče izmeriti. Ker javni sektor ni izpostavljen trgu, ki je najboljši pokazatelj uspešnosti in učinkovitosti v zasebnem sektorju, njegovega dela ni mogoče vrednotiti drugače kot s politično odločitvijo. Prav zaradi tega se v javnem sektorju ne more vzpostaviti normalen trg delovne sile, ki v zasebnem sektorju v veliki meri po avtomatizmu oblikuje razmerja med delavci in delodajalci (Virant 1998: 188).

Najsplošnejša definicija opredeljuje javnega uslužbenca kot tistega, ki kot svoj poklic opravlja izvršne in upravne naloge v upravnem sistemu, ki pa se seveda razlikujejo od opravljanja političnih nalog. Poleg te splošne definicije pa obstaja še druga vrsta definicij, ki opredeljuje javnega uslužbenca v funkcionalnem in organskem smislu. V funkcionalnem smislu lahko za javnega uslužbenca imenujemo vsakogar, ki opravlja kakršno koli javno funkcijo. V organskem smislu pa tiste osebe, ki delujejo za neki organ, tako da se njihova dejavnost šteje kot dejavnost državnega organa (Haček 2001: 41).

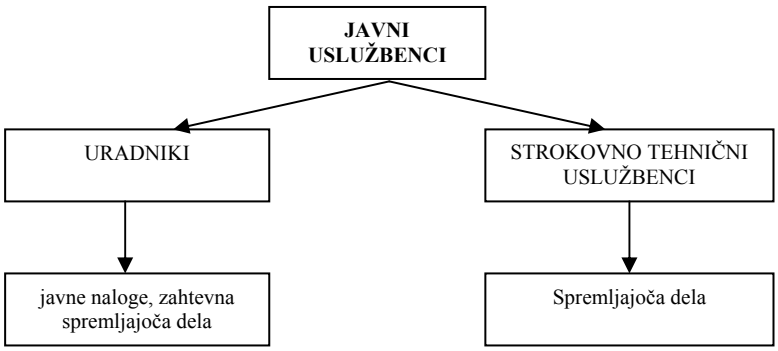
Zakon o javnih uslužbencih[28] pa v svojem prvem členu za javne uslužbence določa tiste posameznike, ki sklenejo delovno razmerje v javnem sektorju, ki ga po dikciji tega člena ZJU sestavljajo:

- državni organi in uprave samoupravnih lokalnih skupnosti;
- javne agencije, javni skladi, javni zavodi in javni gospodarski zavodi;
- druge osebe javnega prava, če so posredni uporabniki državnega proračuna ali proračuna lokalne skupnosti.

Tako so po tem zakonu javni uslužbenci vsi zaposleni v javnem sektorju. Status javnega uslužbenca pridobi posameznik z enostranskim oblastnim aktom o imenovanju, pa tudi s pogodbenim aktom javnopravne ali zasebnopravne narave (Haček 2001: 49).

Javni uslužbenci, ki v organih opravljajo javne naloge (naloge neposredno povezane z izvrševanjem oblasti ali z varstvom javnega interesa), in javni uslužbenci, ki v organih opravljajo zahtevnejša spremljajoča dela, ki zahtevajo poznavanje javnih nalog organa, so **uradniki**, medtem ko so javni uslužbenci, ki v organih opravljajo druga spremljajoča dela (dela na področju kadrovskega in materialno-finančnega poslovanja, tehnična in podobna dela, ki jih je potrebno izvajati zaradi nemotenega izvajanja javnih nalog organa), **strokovno-tehnični javni uslužbenci** (Brejc 2004: 34).

Slika 4.1.1: Javni uslužbenci



Vir: Brejc 2004: 34.

Tako uradniška kot strokovno-tehnična delovna mesta se razvrščajo glede na:

- zahtevnost delovnega mesta, ki se ravna po zahtevnosti dela in zahtevnosti pogojev za opravljanje dela
- in druge okoliščine delovnih razmer.[29]

[28] V nadaljevanju ZJU.

Uradniška delovna mesta, na katerih se izvršujejo pooblastila v zvezi z vodenjem, usklajevanjem in organizacijo dela v organu, so položaji, ti so:

- v ministrstvih: generalni direktor, generalni sekretar in vodje organizacijskih enot;
- v organih v sestavi ministrstva: direktor in vodje organizacijskih enot;
- v upravnih enotah: načelnik upravne enote in vodje organizacijskih enot;
- v vladnih službah: direktor in vodje organizacijskih enot;
- v upravah lokalnih skupnosti: direktor in vodje organizacijskih enot.[30]

Javni uslužbenci oziroma uradniki izvršujejo javne naloge v nazivu, ki ga pridobijo z imenovanjem na uradniško delovno mesto. Nazivi uradnikov so razporejeni v sledečih šestnajst stopenj:

- <u>nazivi prvega kariernega razreda</u>:
  naziv prve stopnje: višji sekretar;
  naziv druge stopnje: sekretar;
  naziv tretje stopnje: podsekretar;
  Za te nazive je predpisana univerzitetna izobrazba ali visoka strokovna izobrazba s specializacijo oziroma magisterijem.
- <u>nazivi drugega kariernega razreda</u>:
  naziv četrte stopnje: višji svetovalec I;
  naziv pete stopnje: višji svetovalec II;
  naziv šeste stopnje: višji svetovalec III;
  Za nazive tega kariernega razreda je predpisana najmanj visoka strokovna izobrazba.
- <u>nazivi tretjega kariernega razreda</u>:
  naziv sedme stopnje: svetovalec I;
  naziv osme stopnje: svetovalec II;
  naziv devete stopnje: svetovalec III;
  Za te nazive je prav tako predpisana najmanj visoka strokovna izobrazba.
- <u>nazivi četrtega kariernega razreda</u>:
  naziv desete stopnje: višji referent I;
  naziv enajste stopnje: višji referent II;
  naziv dvanajste stopnje: višji referent III;

[29] 78. člen ZJU.
[30] 80. člen ZJU.

Za nazive tega kariernega razreda je predpisana najmanj višja strokovna izobrazba.

- nazivi petega kariernega razreda:

  naziv trinajste stopnje: referent I;

  naziv štirinajste stopnje: referent II;

  naziv petnajste stopnje: referent III;

  naziv šestnajste stopnje: referent IV;

  Za te nazive pa je predpisana najmanj srednja splošna ali srednja strokovna izobrazba.

Uradnik se imenuje v najnižji naziv, v katerem se opravlja delo na uradniškem delovnem mestu, za katero bo sklenil pogodbo o zaposlitvi.[31]

V prvem členu ZJU je prav tako določeno, da funkcionarji v državnih organih in organih lokalnih skupnosti niso javni uslužbenci.

Bistvena razlika med političnimi funkcionarji in javnimi uslužbenci je, da politični funkcionarji pridejo na položaj v upravi neposredno ali posredno z izvolitvijo oziroma imenovanjem na podlagi političnih kriterijev, javni uslužbenci pa opravljajo službo v upravi trajno kot svoj poklic na podlagi sklenitve delovnega razmerja. Razlika med javnim uslužbencem in političnim funkcionarjem je tudi v tem, da položaj funkcionarja ni trajen, ampak vezan na mandat, za katerega je bil izvoljen, tako da mu ne zagotavlja trajnosti zaposlitve, saj je lahko ob političnih spremembah razrešen tudi pred iztekom mandata. Funkcionarji so del sistema državne oblasti s pooblastilom za odločanje o javnih zadevah. Razlika med javnimi uslužbenci in funkcionarji je tudi v gmotnem položaju, saj je gmotni položaj funkcionarjev običajno ugodnejši od gmotnega položaja javnih uslužbencev (Haček 2001: 49).

ZJU v drugem poglavju določa nekatera načela, po katerih se morajo javni uslužbenci ravnati pri svojem delu, zaradi česar tudi velja njihovo delovanje za manj svobodno v primerjavi z delovanjem zaposlenih v zasebnem sektorju. Ta načela so sledeča:

- načelo zakonitosti – to načelo določa, da javni uslužbenec izvršuje javne naloge na podlagi in v mejah ustave, ratificiranih in objavljenih mednarodnih pogodb, zakonov in podzakonskih predpisov;
- načelo strokovnosti – to načelo določa, da javni uslužbenec izvršuje javne naloge strokovno, vestno in pravočasno. Pri svojem delu ravna po pravilih stroke in se v ta

[31] 84., 85. in 87. člen ZJU.

namen stalno usposablja in izpopolnjuje, pri čemer pogoje za strokovno izpopolnjevanje in usposabljanje zagotavlja delodajalec;

- načelo častnega ravnanja – to načelo določa, da javni uslužbenec ravna pri izvrševanju javnih nalog častno v skladu s pravili poklicne etike;
- načelo zaupnosti – to načelo določa, da mora javni uslužbenec varovati tajne podatke, ne glede na to, kako jih je izvedel. Dolžnost varovanja velja tudi po prenehanju delovnega razmerja. Dolžnost varovanja tajnih podatkov velja, dokler delodajalec javnega uslužbenca te dolžnosti ne razreši;
- načelo odgovornosti za rezultate – to načelo določa, da javni uslužbenec odgovarja za kakovostno, hitro in učinkovito izvrševanje zaupanih javnih nalog;
- načelo dobrega gospodarjenja – to načelo pa določa, da mora javni uslužbenec gospodarno in učinkovito uporabljati javna sredstva, s ciljem doseganja najboljših rezultatov ob enakih stroških oziroma enakih rezultatov ob najnižjih stroških;
- načelo politične nevtralnosti in nepristranosti – to načelo določa, da mora javni uslužbenec izvrševati javne naloge politično nevtralno in nepristrano;
- načelo nezdružljivosti – to načelo pravi, da javni uslužbenec ne sme med uslužbenskim razmerjem opravljati nezdružljivih javnih funkcij niti nezdružljive dodatne dejavnosti v svojem imenu ali v imenu delodajalca v zasebnem sektorju;
- načelo prepovedi nadlegovanja – to načelo določa, da je prepovedano vsako fizično, verbalno ali neverbalno ravnanje ali vedenje javnega uslužbenca, ki temelji na katerikoli osebni okoliščini in ustvarja zastrašujoče, sovražno, ponižujoče, sramotilno ali žaljivo delovno okolje za osebo ter žali njeno dostojanstvo;
- načelo javnosti dela – to načelo določa, da so informacije in podatki o delu javnih uslužbencev dostopni javnosti.[32]

Poleg zgoraj naštetih načel pa ZJU v istem poglavju poudarja še omejitve in dolžnosti v zvezi s sprejemanje daril. Tako v 11. členu določa, da javni uslužbenec, ki opravlja javne naloge, ne sme sprejemati daril v zvezi z opravljanjem službe, razen protokolarnih in priložnostnih daril

[32] V drugem poglavju ZJU sta navedeni še dve načeli, ki pa med zgoraj naštetimi nista navedeni, ker se ne nanašata na javne uslužbence, ampak na delodajalca, in sicer gre za načelo enakopravne dostopnosti in načelo varovanja poklicnih interesov. Prvo določa, da mora biti pri zaposlovanju javnih uslužbencem vsem zainteresiranim kandidatom zagotovljena enakopravna dostopnost delovnih mest pod enakimi pogoji in to tako, da je zagotovljena izbira kandidata, ki je najbolje strokovno usposobljen za opravljanje nalog na delovnem mestu. Drugo pa pravi, da mora delodajalec omogočiti plačano pravno pomoč javnemu uslužbencu ali nekdanjemu javnemu uslužbencu, zoper katerega je uveden kazenski ali odškodninski postopek pri izvrševanju javnih nalog, če oceni, da so bile te naloge izvršene zakonito in v skladu z obveznostmi in pravicami iz delovnega razmerja.

manjše vrednosti. Za darila manjše vrednosti se štejejo darila, katerih vrednost ne presega 15.000 tolarjev, oziroma katerih skupna vrednost v posameznem letu ne presega 30.000 tolarjev, če so prejeta od iste osebe. Za protokolarna darila se štejejo darila funkcionarjev ali javnih uslužbencev drugih držav in mednarodnih organizacij, dana ob obiskih, gostovanjih ali drugih priložnostih, ter druga darila, dana v podobnih okoliščinah.

Tako lahko govorimo o objektivni, subjektivni ter politični in profesionalni odgovornosti javnih uslužbencev. Objektivna odgovornost se nanaša na odgovornost do nekega kolektivnega telesa, do podrejenega osebja, določenih nalog, doseganja ciljev, do javnosti. Subjektivna odgovornost pa se nanaša na osebno prepričanje vsakega javnega uslužbenca posebej in določa lojalnost ter identificiranje z določeno »stranko« (Cooper v Haček 2001: 67). Pri politični odgovornosti govorimo o učinkovitem uresničevanju ciljev politične avtoritete ter zagotavljanju uresničevanja potreb in interesov državljanov. Profesionalna odgovornost pa se nanaša na strokovno oblikovanje ciljev, nalog in zahtev vladajoče opcije ter državljanov (Harmon v Haček 2001: 67).

Delodajalec je po 3. členu ZJU pravna oseba, s katero je javni uslužbenec v delovnem razmerju. V primeru državnega organa je delodajalec Republika Slovenija, v primeru uprave lokalne skupnosti pa je to posamezna lokalna skupnost.

4.2 KODEKS RAVNANJA JAVNIH USLUŽBENCEV

Poleg že omenjenih načel, ki jih določa ZJU, se morajo javni uslužbenci pri svojem delu ravnati tudi po Kodeksu ravnanja javnih uslužbencev. Gre za etični kodeks, ki ga je sprejela Vlada Republike Slovenije na priporočilo Sveta Evrope in velja za vse javne uslužbence.
Kodeks ravnanja javnih uslužbencev začrtuje smernice delovanj javnih uslužbencev in vsebuje sledeče elemente:

- uporaba kodeksa – ta kodeks se uporablja za vse javne uslužbence;
- namen kodeksa – namen je opredeliti načela opravljanja javnih nalog, po katerih se morajo ravnati javni uslužbenci, in seznaniti javnost o pričakovanem ravnanju javnih uslužbencev;
- načela ravnanja – ta načela opredeljujejo delovanje javnega uslužbenca, ki mora biti politično nevtralno in nepristransko; naloge mora opravljati častno v mejah ustave, ratificiranih in objavljenih mednarodnih pogodb, zakonov in podzakonskih predpisov;

mora biti lojalen do delodajalca; mora biti spoštljiv; naloge mora opravljati strokovno, vestno, nepristransko in kakovostno ter svojega položaja ne sme izkoriščati za svoj zasebni interes;

- poštenost javnega uslužbenca – javni uslužbenec ne sme ponujati ali dajati kakršne koli prednosti v zvezi z opravljanjem javnih nalog; če mu ponudijo nedovoljene ugodnosti (darila, usluge ali druge koristi zanj in za njegove bližnje) mora te ugodnosti zavrniti in vse skupaj prijaviti svojemu predstojniku ali neposredno pristojnemu organu; če meni, da se od njega zahteva ravnanje, ki je nezakonito, nepravilno, neetično in neskladno s kodeksom ravnanja, mora to prijaviti v skladu z zakonom pristojnemu organu; javni uslužbenec je osebno odgovoren, da se izogiba nasprotju interesov;
- odgovornost nadrejenega – javni uslužbenec, ki vodi ali nadzoruje druge javne uslužbence, mora to opravljati v skladu s predpisi, politikami in cilji organizacije; hkrati pa mora delovati tako, da preprečuje korupcijo svojega osebja v zvezi z opravljanjem javnih nalog; s svojim ravnanjem mora biti zgled sposobnosti in poštenosti;
- spoštovanje kodeksa – po kodeksu so se dolžni ravnati vsi javni uslužbenci; kršitve kodeksa imajo lahko za posledico uvedbo postopka za disciplinsko odgovornost (Haček 2001: 112–113).

Zaposleni v javni upravi oziroma javni uslužbenci potrebujejo ta etični kodeks, saj:

- učinkuje kot vodnik pri njihovem delu, kot promocija etičnega obnašanja;
- ureja njihovo ravnanje in svari pred neetičnem ravnanjem;
- opredeljuje načela in vrednote, ki naj jih upoštevajo;
- kot sredstvo za odpravljanje dvomov in dilem zmanjšuje negotovost v njihovem ravnanju;
- predvideva sankcije v primeru, da pride do neetičnega ravnanja (Brejc 2004: 69).

Seveda pa za etično delovanje ni dovolj le etični kodeks, tudi ni dovolj le etično ravnanje javnih uslužbencev, ampak se pričakuje, da bodo v tej smeri delovali tudi politiki, javnost in državljani. Tako je za etično delovanje v javni upravi pomembno, da politiki, stranke, pogodbeni partnerji in drugi ne spodbujajo oziroma zahtevajo od javnih uslužbencev, da bi ravnali v nasprotju z etičnim kodeksom (Brejc 2004: 69).

5. MOTIVACIJA

Že dolgo je odprto vprašanje o dejavnikih, ki človeka silijo, da dela, vlaga napore in porablja svoje sile za uresničitev postavljenih ciljev. Mnogim se zdi to vprašanje povsem preprosto: človek dela, da bi sebi in tistim, ki so od njega odvisni, priskrbel sredstva za življenje oziroma da bi si pridobil denar. Po tej logiki bi moralo obstajati pravilo, da ljudje delajo toliko več, kolikor več možnosti imajo, da si pridobijo denar. Vendar življenje in številni primeri kažejo, da takšne logike in takšnega pravila v mnogih primerih ni. Nekateri menijo, da ljudje delajo zato, da bi se uveljavili. Resnično se pri delu navadno uveljavijo tisti, ki se trudijo in uspevajo. Vendar je takšnih, ki se uveljavijo in zato dobivajo tudi posebna priznanja okolice, mnogo manj kakor tistih, ki se neprestano trudijo, vendar se nikoli posebno ne uveljavijo in ne dobivajo posebnih priznanj, tako da tudi to v celoti ne drži.
Tako lahko naštevamo številna gibala ali motive človekovega dela, vendar seznama nikoli ne bi končali, saj bi vedno ostalo še veliko nepoznanih osebnih gibal, ki bi jih lahko spoznali samo, če bi vsakega človeka dobro poznali.
Številna preučevanja na področju delovne motivacije so privedla strokovnjake do zelo pomembnega sklepa: niti ena sama človekova aktivnost, tako tudi delo ne, ni nikoli spodbujana samo z enim, temveč s številnimi zelo zapletenimi, poznanimi in nepoznanimi dejavniki (Lipičnik 1998: 155).

Iskanje odgovorov na zgornje vprašanje nas tako popelje v enega najpomembnejših problemov psihologije – v problem motivacije. Psihologija motivacije v ožjem smislu odkriva razloge določenih človekovih ravnanj, v širšem smislu pa določa tudi tiste sile, ki silijo ali spodbujajo vsako živo bitje h kakršnikoli dejavnosti (Lipičnik in Možina 1993: 36).

5.1 KAJ JE MOTIVACIJA?

Med temeljnimi gibali človekovega razvoja so predvsem različne potrebe, ki povzročajo in spreminjajo človekovo vedenje, mu dajejo moč in določajo cilje. Če človek ne čuti potrebe, potem nima cilja in ni aktiven. Potrebe nastajajo zaradi neravnotežja, pomanjkanja oziroma pridobitve nečesa ali želje po novem. Če obstajajo možnosti za zadovoljitev potreb, potem le te vzniknejo in porodijo se različne aktivnosti, s pomočjo katerih se doseže cilj (Plut 1995: 60).

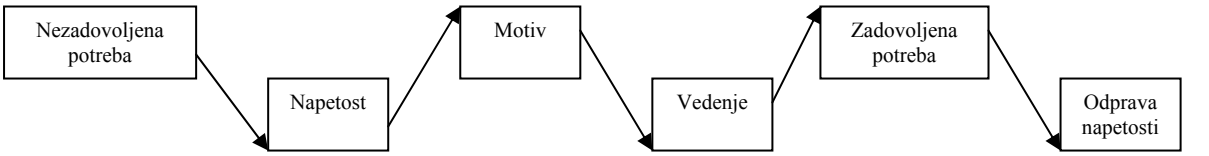
Potrebe lahko klasificiramo po več kriterijih, glede na:

- vlogo, ki jo imajo v človekovem življenju, ločimo: primarne in sekundarne potrebe;
- nastanek poznamo: prirojene in pridobljene potrebe;
- področje človekovega življenja, v katerem se javljajo, poznamo: biološke in socialne potrebe;
- čas trajanja poznamo: trenutne in trajne potrebe;
- zavedanje ločimo: zavedne in nezavedne potrebe;
- stopnjo prikritosti poznamo: očitne in prikrite potrebe;
- razširjenost med ljudmi ločimo: univerzalne, regionalne in individualne potrebe (Lamovec v Plut 1995: 60).

Ljudje se razlikujemo med seboj po neskončnem številu značilnosti, zato so tudi naše potrebe različne, ne le pri posameznikih, temveč tudi pri eni in isti osebi v različnih časovnih obdobjih in celo trenutkih.
Zadovoljevanje primarnih potreb, ki omogočajo preživetje, je samo po sebi umevno, tako da človek za to ne potrebuje posebne spodbude. Zadovoljevanje sekundarnih potreb, ki povečujejo zadovoljstvo človeka, če so zadovoljene in ne vplivajo na preživetje, pa zadeva njegov socialni status, njegovo varnost, moč in podobno. Za to pa ga je treba spodbuditi k določeni dejavnosti. Da bi človek ravnal v določeni smeri, mora imeti pred očmi predstavo o tem, kaj bo s tem pridobil, kakšen cilj bo dosegel. Se pravi, da mora imeti pred očmi motiv (Brejc 2004: 55).

Vse potrebe povzročajo v organizmu določene napetosti. Napetost sama po sebi ne vodi do rešitve potrebe, temveč nakazuje na njen obstoj, na to, da jo moramo zadovoljiti. Motiv predstavlja stanje te napetosti znotraj organizma, ki ga je povzročila potreba (Gutić v Treven 2001: 125). Tako lahko za motivacijo ugotovimo, da je povezana z motivom in zahtevo po njegovi uresničitvi (Treven 2001: 125).

Slika 5.1.2: Motivacijski proces



Vir: Gutić v Treven 2001: 125.

Za motivacijo je prav tako značilno, da jo različni avtorji opredeljujejo nekoliko različno, kar bom predstavil v nadaljevanju.

Robbins (v Treven 1998: 106) opredeli motivacijo kot pripravljenost za akcijo, da bi zadovoljili potrebo posameznika.
Landy in Becker (v Treven 1998: 106) sta prepričana, da je motivacija povezana s posameznikovim duševnim stanjem in se nanaša na sprejem, usmeritev, vztrajnost, intenzivnost in konec določene oblike vedenja.
Feldman (v Treven 1998: 107) pravi, da motivacija vključuje dejavnike, ki usmerjajo in uravnavajo vedenje ljudi in drugih organizmov.
Brejc (2004: 55) navaja, da je motivacija psihološko stanje posameznika, usmerjeno k izpolnitvi potrebe.
Možina (v Treven 1998: 107) glede problema motivacije pravi, da je to v bistvu problem mobilizacije in usmerjanja energije k postavljenemu cilju.
Armstrong (1991: 145) je prepričan, da motivacija zadeva moč in smer vedenja. Prav tako pravi, da je dobro motivirana oseba tista, ki ima jasno zastavljene cilje in predstavo o tem, kako te cilje doseči.
Luthans (v Treven 1998: 107) pa opredeli motivacijo kot proces, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe in se nadaljuje z določenim vedenje, da bi dosegli želeni cilj ter s tem zmanjšali ali v celoti zadovoljili potrebo.

Motivacija je tako tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Brez motivacije človek ne more opraviti nobene dejavnosti oziroma ne more biti dejaven. Pri tem je posebno pomembna motivacija za delo, pomaga mu, da uresniči svoje cilje in cilje organizacije, v kateri je zaposlen. Motivacijo uporabljajo managerji kot orodje za krmiljenje človekove aktivnosti v želeno smer. Temu procesu rečemo motiviranje (Lipičnik 1998: 184).

5.2 MOTIVI

Motivi so po Brejcu (2004: 55) vzgibi, ki povzročijo in usmerjajo človekovo dejavnost. Uhan jih pa opredeli kot hotenja (spodbude, dražljaji), ki se porajajo v človekovi zavesti ali podzavesti na podlagi njegovih potreb in usmerjajo njegovo delovanje. Pri tem je posameznikova sposobnost vzpodbuditve motivov odvisna od njegovega znanja in sposobnosti ter od zunanjih vzpodbud oziroma okolja (Treven 2001: 63).

Kot smo že ugotovili, so v človeku navzoči različni motivi. Kateri motivi prevladujejo, pa je odvisno od:

- človekove dejavnosti;
- že uresničenih drugih motivov;
- stopnje kulturnega razvoja;
- okolja (Treven 2001: 63).

Za razvrščanje motivov je značilno isto kot za njihovo opredelitev, in sicer da jih strokovnjaki razvrščajo na različne načine. Tako v strokovni literaturi najdemo več vrst klasifikacij motivov.

Lipičnik razvršča motive glede na:

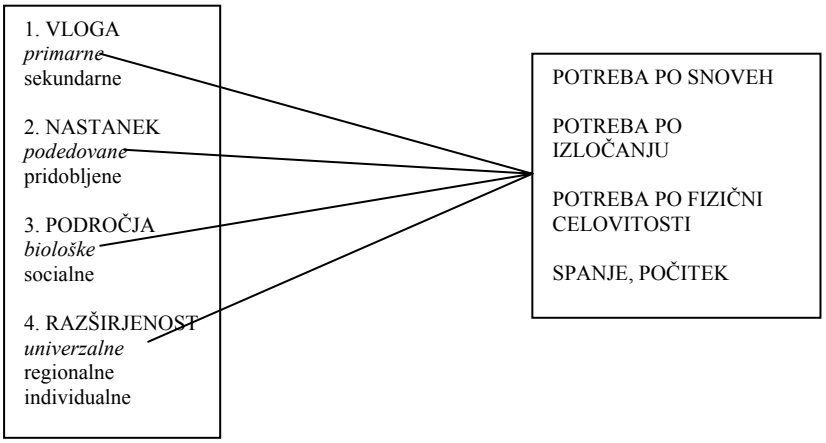
- vlogo, ki jih imajo motivi v človekovem življenju, in sicer razlikuje primarne in sekundarne motive. Primarni so motivi ali silnice, ki usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki mu omogočajo, da preživi. V tem primeru govorimo tudi o potrebah, ki so lahko biološke ali socialne. Sekundarni pa so tisti motivi ali silnice, ki človeku zbujajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni;
- čas nastanka - motive ločimo na podedovane in na pridobljene. Podedovani so tisti motivi, ki jih človek prinese s seboj na svet, pridobljeni pa tisti, ki si jih je pridobil v življenju;
- razširjenost med ljudmi - ločimo takšne motive, ki jih srečujemo pri vseh ljudeh in jih imenujemo univerzalni, takšne, ki jih srečujemo samo na določenih območjih in jim rečemo regionalni, ter takšne, ki jih srečamo samo pri posameznikih in se jim pravi individualni (1998: 156–157).

Pomen motiva, njegov nastanek in razširjenost so kriteriji, ki jih uporabljamo za oblikovanje treh motivacijskih sklopov oziroma skupin.

Prvo skupino predstavljajo **PRIMARNI BIOLOŠKI MOTIVI,** med katere spadajo: potrebe po snoveh (vodi, hrani), potrebe po izločanju, potrebe po fizični celovitosti, potrebe po počitku, spanju itd. Za to skupino motivov je značilno, da so v njej motivi, ki morajo biti zadovoljeni, sicer lahko ogrozijo človekov obstoj. Zato jim pravimo primarni motivi. Ker se nanašajo na človekovo biološko zgradbo, so dobili tudi ime biološki motivi. Ti motivi so podedovani motivi, in jih zato najdemo pri vseh posameznikih. Prav tako pa so tudi

univerzalni. Glede na značilnosti te skupine motivov je nemogoče zavestno vplivati na njihov nastanek in so zelo redko pod kontrolo človekovega hotenja (Lipičnik in Možina 1993: 38).

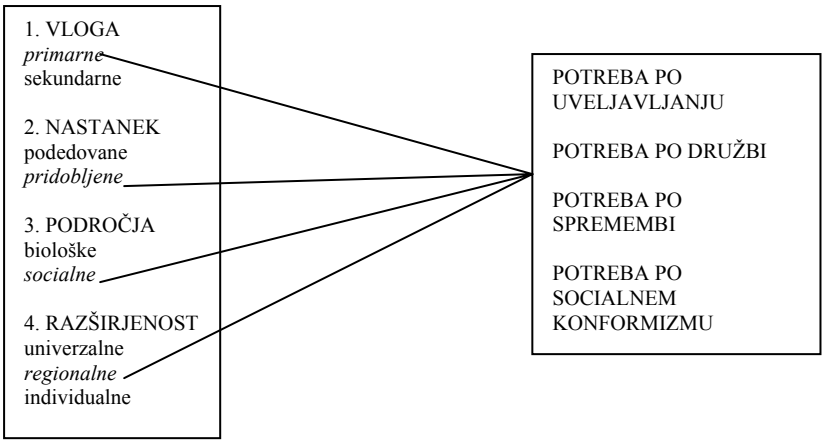
Slika 5.2.3: Primarni biološki motivi



Vir: Lipičnik, 1998; 157.

Drugo skupino motivov predstavljajo **PRIMARNI SOCIALNI MOTIVI**, med katere štejemo: potrebe po uveljavljanju, potrebo po družbi, potrebo po spremembi, potrebo po simpatiji, potrebo po socialnem konformizmu itd. Vsi ti motivi so še vedno primarni, to pomeni, da je njihovo zadovoljevanje nujno, sicer lahko pride do usodnih motenj pri človekovem življenju v družbi. Druga značilnost primarnih socialnih motivov je, da so ti motivi v glavnem pridobljeni in se jih je človek navzel iz svojega okolja, verjetno že v zgodnji mladosti. Na podlagi tega lahko sklepamo, da okolje lahko vpliva na nastanek teh motivov. Regionalna razširjenost teh motivov kaže, da so ti motivi v različnih krajih različni. Ker se ta skupina motivov nanaša na socialno področje človekovega življenja, lahko motnje v zadovoljevanju teh motivov ogrožajo posameznikovo življenje v družbi. Po svojih značilnostih spada ta skupina motivov med tiste, na katere lahko zavestno vplivamo in tako deloma zavestno spreminjamo vedenje ljudi v družbi (Lipičnik in Možina 1993: 39).

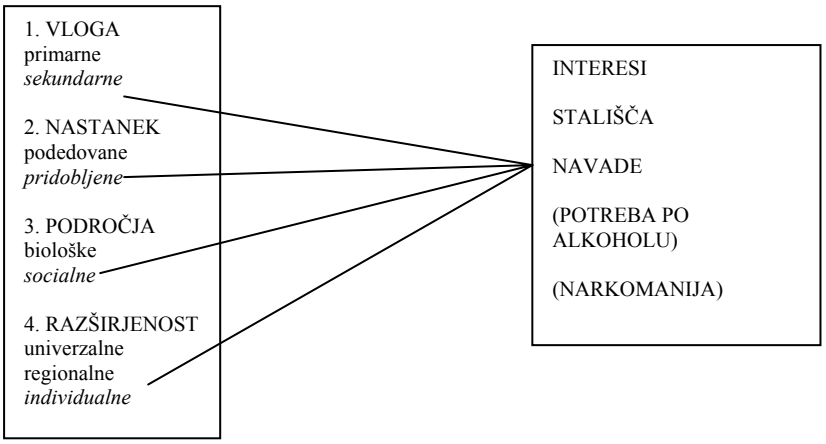
Slika 5.2.4: Primarni socialni motivi



Vir: Lipičnik 1998: 158.

Tretjo skupino motivov predstavljajo **SEKUNDARNI MOTIVI**, to so interesi, stališča, navade itd. Pri tem se kot nezaželeni obliki spodbujanja posameznikove dejavnosti pojavljata tudi potreba po alkoholu in narkomanija (to seveda velja za tiste, ki se tem potrebam vdajajo). Prav to pa je tisto, kar dokazuje, da so ti motivi osebne narave, da so pridobljeni in se nanašajo na socialni del človekovega življenja. Če teh motivov ne zadovoljimo, to ne ogroža obstoja organizma niti biološko niti socialno, vendar pa je lahko za posameznike, ki imajo te motive, neprijetno, če jih ne morejo zadovoljiti. Na zadovoljevanje teh motivov je relativno lahko vplivati, čeprav jih včasih zelo težko spreminjamo. Za te motive je posebej značilno, da jih ljudje zadovoljujejo bolj ali manj hote, zato vplivanje nanje pomeni tudi vplivanje na človekovo hotenje (Lipičnik in Možina 1993: 39).

Slika 5.2.5: Sekundarni socialni motivi



Vir: Lipičnik 1998: 159.

Lipičnik (v Plut 1995: 63) prav tako oblikuje dve veliki skupini motivov, in sicer:

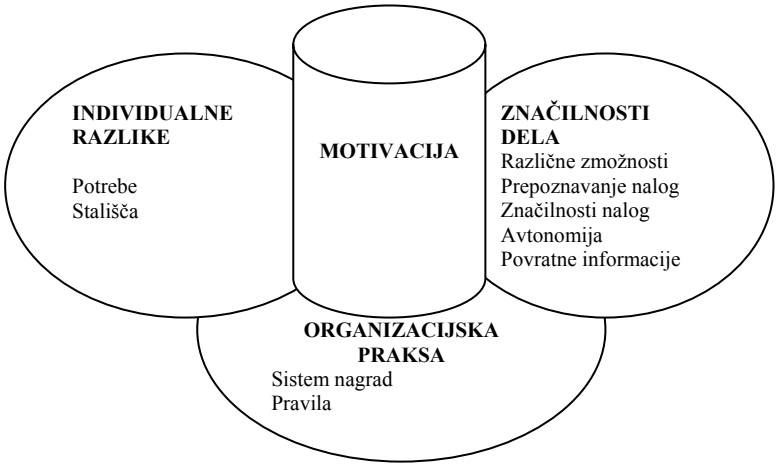
- zunanji ali ekstrinzični motivi, ki jih zadovoljujemo s posledicami svoje dejavnosti, ne pa z aktivnostjo samo (želja po denarju, potreba po varnosti, uveljavljanju);
- notranji ali intrinzični motivi, ki jih zadovoljujemo z dejavnostjo samo (želja po doseganju učinkov, po samouresničevanju).

Treven (2001: 125) pa razvršča motive v naslednji dve temeljni skupini:

- pozitivni motivi, ki izhajajo iz privlačnosti ciljev, ki si jih človek prizadeva doseči. To so na primer zadovoljstvo, veselje, varnost, zaupanje;
- negativni motivi, ki izhajajo iz občutka nevarnosti, strahu ali ogroženosti človekovih osnovnih življenjskih potreb.

5.3 DEJAVNIKI, KI UČINKUJEJO NA MOTIVACIJO

Slika 5.3.6: Interakcija med tremi dejavniki, ki vplivajo na motivacijo



Vir: Lipičnik, 1998; 162.

Slika (glej *Slika 5.3.6*) prikazuje tri od številnih dejavnikov oziroma skupin dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo ter interakcijo med njimi:

- razlike med posamezniki: v tem sklopu dejavnikov gre predvsem za individualne značilnosti, kot so osebne potrebe, vrednote, stališča in interesi, ki jih človek prinese s seboj na delo. Ker se te lastnosti posameznikov zelo razlikujejo, se sprašujemo, kaj ljudi motivira. Nekatere motivira denar in zavlačujejo z delom, da bi dobili višjo plačo, medtem ko druge motivira varnost in sprejemajo manj plačano delo, da bi se

izognili tveganju, da bodo ostali nezaposleni. Spet tretje motivirajo izzivi, ki jih pripeljejo na rob njihovih zmogljivosti;

- lastnosti dela: tu gre za dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Te dimenzije vključujejo tudi zahteve po različnih sposobnosti oziroma zmožnostih, določajo, kateri zaposleni lahko naloge opravi od začetka do konca, pogojujejo pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu in določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi zaposleni o svoji uspešnosti;
- organizacijska praksa: v okviru tega sklopa dejavnikov gre za pravila, splošno politiko, managersko prakso in sistem nagrajevanja v organizaciji. Politika definira nekatere ugodnosti (plačilo počitnic, skrb za otroke, zavarovanje itd.), z nagradami pa definiramo (npr. bonitete, provizije), kar lahko privlači nove delavce in preprečuje starejšim, da bi zapustili organizacijo. Nagrade tako lahko motivirajo zaposlene, a morajo temeljiti na uspešnosti (Lipičnik 1998: 162–163).

Zgornja slika (glej *Slika 5.3.6*) tako prikazuje tri dejavnike, ki skupaj vplivajo na motivacijo zaposlenih. Poglavitno interakcijo oblikujejo:

- človekove odlike, ki ga pripeljejo na delovno mesto;
- aktivnosti zaposlenega, kako deluje v delovni situaciji;
- in organizacijski sistem, ki pogojuje delavčeve učinke na delovnem mestu (Lipičnik 1998: 163).

Pri motiviranju zaposlenih moramo imeti pred očmi vse tri dejavnike, vendar se moramo tudi zavedati, da način, s katerim skušamo uporabiti pravila in nagrade, lahko deluje kot motivator ali demotivator.

5.4 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Lipičnik in Možina (1993: 46–48) opredelita naslednje motivacijske dejavnike:

- KORISTNOST DELA: zaposleni je običajno zavzet za svoje delo, če vidi, da ima njegovo delo koristne učinke oziroma če vidi, da je njegovo delo pomembno;
- POZNAVANJE CILJA: velika verjetnost je, da zaposleni, ki ne vidi cilja svojega dela ali pa je ta zelo oddaljen, zgublja voljo do dela, kar se kaže v manjši storilnosti;

- POZNAVANJE REZULTATOV SVOJEGA DELA: znano je dejstvo, da zavzetost za delo hitro in vztrajno raste, če so delavci obveščeni o tem, kaj so s svojim delom prispevali oziroma ali so sploh dosegli postavljene cilje. Vsak posameznik ima misli o svojih zmožnostih, sposobnostih in znanju, ki jih želi preko svojega dela potrditi. Če pri tem ne uspeva, si zahteve sam pri sebi toliko časa znižuje dokler jih ne doseže;
- DELOVNE RAZMERE: slabe fizikalne delovne razmere imajo lahko negativen učinek na zavzetost zaposlenih za delo; slabi medsebojni odnosi ali socialne delovne razmere (socialna klima) pa imajo lahko še slabšega;
- POHVALA IN GRAJA: pohvala ima pozitivne učinke na zavzetost zaposlenih za delo, prav tako pa tudi graja, le da so učinki graje manjši. Seveda pa to načelo ne velja pri vseh vrstah aktivnosti in pri vseh posameznikih;
- NAVODILA ZA DELO: zaposleni mora imeti jasna navodila, če želimo doseči želeno reagiranje. Seveda mora pri tem vodja sam natančno vedeti, kaj od zaposlenega hoče, in mu mora to tudi nedvoumno sporočiti, ker ne gre pričakovati, da bo zaposleni sam uganil, kaj hoče;
- TEKMOVANJE: tekmovanje s samim seboj naj bi imelo izredno velike učinke, še posebej, če človek tekmuje z namenom, da določene cilje preseže. Tudi tekmovanje z drugimi ima lahko velike učinke na motivacijo, če tekmujejo delavci približno enakih zmožnosti. Tekmovanje z drugimi se potrjuje v mnenju okolice ali z dosežki sotekmovalcev;
- SODELOVANJE: sodelovanje naj bi bil izredno dober mehanizem, s pomočjo katerega je mogoče dvigniti storilnost celih skupin ljudi in ne zgolj enega samega človeka. To je tudi smisel skupinskega dela;
- USTVARJANJE PROBLEMOV: problem naj bi predstavljal stanje, ki po svoji naravi sili človeka v akcijo. Tako se skuša v ljudeh namerno ustvariti probleme, da bi s tem usmerili človekovo dejavnost v želeno smer. Pri tem se probleme ustvarja z vprašanji in ne z ukazi. Zaposlene se nagovori z vprašanjem, kako bi se dalo kaj napraviti, ne z ukazom, kako naj nekaj naredijo;
- PLAČA: plača naj ne bi spadala med dejavniki motivacije, ampak med dejavnike, ki povzročajo v ljudeh zadovoljstvo ali nezadovoljstvo. Znano je načelo, da človek zaradi večje plače ne bo več in temeljiteje delal, pač pa zaradi majhne ne bo delal. Seveda pa je zasluženi denar lahko posrednik, saj si zaposleni zanj lahko kupi marsikatero stvar in si tako zadovolji določene motive, tako je denar posredno sredstvo pri

zadovoljevanju motivov. Pri tem pa ne gre prezreti načinov plačevanja zaposlenih, ki lahko iz njih izvabijo različne aktivnosti. Teh načinov je v praksi zelo veliko, s tem da nastajajo tudi vedno novi sistemi. Prevladujoča sta predvsem dva sistema, in sicer: plačevanje po času in plačevanje po učinku.

Armstrong (1991: 148) pa motivacijske dejavnike razdeli v dve skupini:

- ekstrinzični motivacijski dejavniki – tu gre za zunanje dejavnike, ki delujejo iz okolja in vplivajo na motivacijo zaposlenih. Ti dejavniki vključujejo nagrade (npr. povečanje plače, napredovanje) in kazni (npr. kritika, disciplinski ukrepi). Zanje je značilno, da imajo takojšen in močan učinek, ki pa ni dolgoročen in je učinkovit le v krajšem časovnem obdobju;
- intrinzični motivacijski dejavniki – tu gre za notranje dejavnike, ki vplivajo na posameznike, da se vedejo na določen način oziroma da delujejo v določeni smeri. Ti dejavniki vključujejo odgovornost, svobodo delovanja, možnost uporabe in razvoja svojih sposobnosti in znanj, zanimivo delo ter delo polno izzivov in možnosti napredovanja. Za te motivacijske dejavnike je za razliko od ekstrinzičnih značilno, da imajo globlje in dolgoročnejše učinke, saj izhajajo iz posameznikov in niso posredovani iz zunanjega okolja.

Seveda pa se je treba zavedati, da se ljudje razlikujejo po svojih preferencah, aspiracijah, potrebah in posledično tudi po svojem odnosu do dela in ciljev, ki jih želijo preko njega doseči, tako da ne obstaja noben motivacijski dejavnik, ki bi imel enak vpliv na motivacijo vseh posameznikov v vseh situacijah in časovnih obdobjih (Bahtijarević – Šiber 1986: 161).

5.5 MOTIVACIJSKE TEORIJE

Že od nekdaj so ljudje poskušali pojasniti dogajanje v času motivacije. Motiviranje ljudi je tako eno izmed področij, ki mu je znanost namenila obilo pozornosti. Nastale so številne teorije, te pa lahko v grobem delimo na dva dela, in sicer:

- **vsebinske teorije motivacije** – te obravnavajo naravo človekovih potreb in poskušajo določiti specifične potrebe, ki motivirajo posameznika ter pojasnjujejo, zakaj posameznik ravna na določen način;

- **procesne teorije motivacije** – te pa poskušajo razložiti spremembe v posameznikovem vedenju, predvsem v smislu, kako posameznikovo vedenje spodbujati, voditi in vzdrževati (Brejc 2004: 57).

Glavni cilj motivacijskih teorij je pojasniti izbiro vedenja posameznika iz množice možnih vedenj, kar se lahko doseže z analizo posameznikovih ciljev in njihove realizacije (Bahtijarević – Šiber 1986: 33).

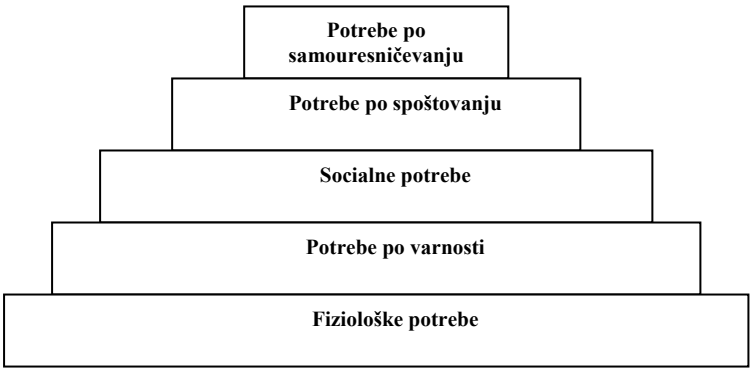
5.5.1 VSEBINSKE TEORIJE MOTIVACIJE

Vsebinske teorije so usmerjene predvsem na proučevanje človekovih potreb ali posebnih motivov, ki povzročijo določeno obliko vedenja. Tako lahko v okviru vsebinskih teorij rečemo, da je nekdo motiviran za svoje delo zaradi visoke plače ali pa, da je nekdo opravil določeno nalogo, ker je v njem prisotna velika potreba po moči, saj v obeh primerih navedemo vzrok za njuno vedenje, s čimer se ukvarjajo omenjene teorije. Med njimi si bomo podrobneje pogledali: Maslowo teorijo potreb, Herzbergovo dvofaktorsko teorijo, Adelferjevo motivacijsko teorijo in McClellandovo teorijo ter Hackmanov in Oldhamov model značilnosti dela (Treven 2001: 126).

5.5.1.1 MASLOWA TEORIJA POTREB

Abraham Maslow je leta 1954 razvil prvo celovito motivacijsko teorijo, s katero je predstavil svoj koncept hierarhije potreb, ki ga lahko ponazorimo s piramido ali stopnicami, kot prikazuje spodnja slika (glej *Slika 5.5.1.1.7)*.

Slika 5.5.1.1.7: Hierarhija potreb Abrahama Maslowa



Vir: Treven, 2001; 128.

Kot vidimo iz *Slike 5.5.1.1.7,* imamo hierarhijo potreb, in sicer so spodaj elementarne fiziološke potrebe, tem sledijo potrebe po varnosti, socialne potrebe, potreba po samospoštovanju in na vrhu še potreba po samopotrjevanju. Ko posameznik zadovolji potrebo nižje ravni, si prizadeva za višjo, in ko to zadovolji, teži še k višji itd. Zadovoljevanje teh potreb poteka po stopnicah oziroma ravneh navzgor, vendar se lahko zgodi, da posameznik pade nekaj stopnic navzdol in se nato ponovno vzpenja (Brejc 2004: 57). Potrebe višje ravni tako pridobijo na pomenu šele tedaj, ko so zadovoljene potrebe nižje ravni. Ko je potreba na določeni ravni zadovoljena, človeka neha motivirati in ta jo občuti kot normalno stanje in se usmeri v iskanje nečesa novega.

1. raven – <u>fiziološke potrebe</u>

   Gre za temeljne potrebe, zato so pred vsemi drugimi. Če so te potrebe zadovoljene, lahko človek preživi (npr. potreba po hrani, vodi, spanju).
2. raven – <u>potrebe po varnosti</u>

   Te potrebe se pojavijo takoj, ko so zadovoljene fiziološke potrebe in odsevajo željo človeka, da se zaščiti pred izgubo bivališča, hrane, zaposlitve, pridobljenega položaja. Povezane so tudi s težnjo ljudi, da živijo v stabilnem in predvidljivem okolju.
3. raven – <u>potrebe po pripadnosti</u>

   Po zadovoljitvi potreb po varnosti, se pojavijo potrebe po pripadnosti. Te so zelo povezane z željo človeka po ljubezni, interakciji z drugimi, pa tudi z željami po priznanju in cenjenju. Posamezniki se v skladu s temi potrebami ozirajo okoli sebe in iščejo sebi podobne ljudi, pričakujejo povabilo za druženje, prizadevajo si ugajati drugim ljudem in biti priznani kot člani ugledne skupnosti.
4. raven – <u>potrebe po spoštovanju</u>

   Tik pod vrhom piramide so potrebe posameznika, da spoštuje samega sebe in da ga spoštujejo in cenijo tudi drugi ljudje. Med temi potrebami se pojavljajo tudi potrebe po moči in potrebe po uveljavljanju ter statusu. Zato si ljudje prizadevajo izboljšati svoj status in svojo podobo, da bi si pridobili večji ugled ali da bi dosegli visok položaj v skupini.
5. raven – <u>potrebe po samouresničevanju</u>

   Te potrebe so v samem vrhu piramide in predstavljajo najvišjo raven potreb pri človeku, ki se pojavijo takrat, ko so zadovoljene vse štiri predhodne. Potrebe te ravni odsevajo človekovo željo, da dela to, za kar je sposoben. Zato lahko ljudje, ki dosegajo želeno stopnjo samouresničitve, razvijejo in uporabljajo vse svoje

sposobnosti. Te potrebe posameznika motivirajo, da transformira percepcijo o samem sebi v stvarnosti (Treven 2001: 127–128).

5.5.1.2 HERZBERGOVA DVOFAKTORSKA TEORIJA

Frederic Herzberg je preučeval, kako zadovoljstvo pri delu vpliva na učinkovitost in na motiviranost človeka. Njegova teorija je nastala na osnovi preučevanja Maslowe teorije, zanjo pa je značilno, da postavlja ostrejšo ločnico med nižjimi in višjimi potrebami kot Maslowa. Zaposlenim je postavil dve vprašanji: prvo se je nanašalo na vse tisto, kar prispeva k zadovoljstvu zaposlenih, z drugim pa je poskušal ugotoviti, kaj zaposleni čutijo kot izrazito slabo okoliščino (Brejc 2004: 60). Tako je prišel do ugotovitve, da je mogoče vse motivacijske dejavnike razdeliti v dve veliki skupini: na higienike in motivatorje, ki so prikazani v sliki (glej *Slika 5.5.1.2.8)*. Zato se njegova teorija tudi imenuje dvofaktorska teorija.

Slika 5.5.1.2.8: Temeljni elementi dvofaktorske teorije

Higieniki	**Motivatorji**
1. Nadzor 2. Odnos do vodje 3. Plača 4. Delovni pogoji 5. Status 6. Politika podjetja 7. Varnost pri delu 8. Odnos do sodelavcev	1. Odgovornost 2. Uspeh 3. Napredovanje 4. Samostojnost 5. Pozornost 6. Razvoj

Vir: Treven, 2001; 130.

Vsaka od teh dveh skupin vpliva na zaposlene v njihovem delovnem okolju na drugačen način. Za higienike je značilno, da sami ne spodbujajo ljudi k dejavnosti, ampak odstranjujejo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo pogoje za motiviranje, medtem ko je za motivatorje značilno, da neposredno spodbujajo ljudi k delu (Treven 2001: 129).

Higieniki, ki sami ne vplivajo na aktivnost zaposlenih, odpravljajo okoliščine, ki bi lahko slabo vplivale na zaposlene. Če so v delovnem okolju prisotni, bo nezadovoljstvo manjše, vendar pa zadovoljstvo zaradi njih ne bo nič večje. Lepo opremljene pisarne, dodatne ugodnosti v podjetju, primerni načrti dopustovanj vplivajo predvsem na zmanjšanje

nezadovoljstva zaposlenih. Za te faktorje pa je značilno, da ne vplivajo na večjo učinkovitost ali motiviranost zaposlenih (Treven 2001: 130).

Motivatorji pa povečujejo pripravljenost za delo, spodbujajo zaposlene k večji aktivnosti, ne povzročajo pa nezadovoljstva, če teh dejavnikov ni. Tako za razliko od higienikov povzročajo v delovnem okolju večje zadovoljstvo. Motivatorji so priznanje, napredovanje, uspeh, odgovornost, samostojnost pri delu ipd. Po Herzbergovem mnenju naj bi bilo zadovoljstvo z delom povezano z vsebino dela, nezadovoljstvo pa naj bi se nanašalo na delovne razmere in dejavnike v zvezi z delom (Brejc 2004: 60).

5.5.1.3 ADELFERJEVA MOTIVACIJSKA TEORIJA ALI TEORIJA ERG

Adelferjeva motivacijska teorija velja za dopolnilo Maslowe in Herzbergove motivacijske teorije. Z njo je oblikoval model potreb, ki je bolj usklajen s sodobnimi empiričnimi raziskavami. Tako kot oba že omenjena teoretika se je tudi Adelfer zavedal pomembnosti razvrstitve potreb ljudi v skupine in obstoja bistvene razlike med potrebami višjih in nižjih ravni. Tako je oblikoval tri skupine temeljnih potreb:

- potrebe po obstoju – te potrebe se nanašajo na izpolnjevanje osnovnih materialnih in eksistenčnih zahtev. V tej skupini najdemo potrebe, ki jih je Maslow obravnaval kot fiziološke, in potrebe po varnosti;
- potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi – te potrebe so povezane z željo ljudi po vzdrževanju pomembnih medsebojnih odnosov. V tej skupini najdemo potrebe, ki ustrezajo Maslowim socialnim potrebam in tistemu delu potreb po spoštovanju, ki se nanašajo na željo človeka, da ga drugi ljudje spoštujejo;
- potrebe po razvoju – te potrebe pa so povezane z željo človeka po njegovi osebni rasti in razvoju. V tej zadnji skupini najdemo potrebe, ki ustrezajo Maslowim potrebam po spoštovanju in samouresničevanju (Treven 2001: 131).

Ta motivacijska teorija pri zadovoljevanju potreb ne predvideva tako stroge hierarhije kot Maslowa motivacijska teorija. Po njej si posameznik lahko prizadeva za osebni razvoj, čeprav nima zadovoljenih potreb po obstoju ali potreb po povezovanju z drugimi ljudmi, lahko pa se vse tri skupine potreb pojavijo tudi sočasno. Za to teorijo je značilno, da upošteva individualne razlike med ljudmi in dejstvo, da vpliva na prioriteto zadovoljevanja potreb tudi različno kulturno okolje, izobrazba posameznika in njegove družinske vezi (Treven 2001: 131).

5.5.1.4 McCLELLANDOVA TEORIJA

McClelland je prav tako oblikoval klasifikacijo potreb, ki temelji na študiji managerskega osebja. Ta klasifikacija izpostavlja tri, po McClellandu najpomembnejše potrebe, in sicer:

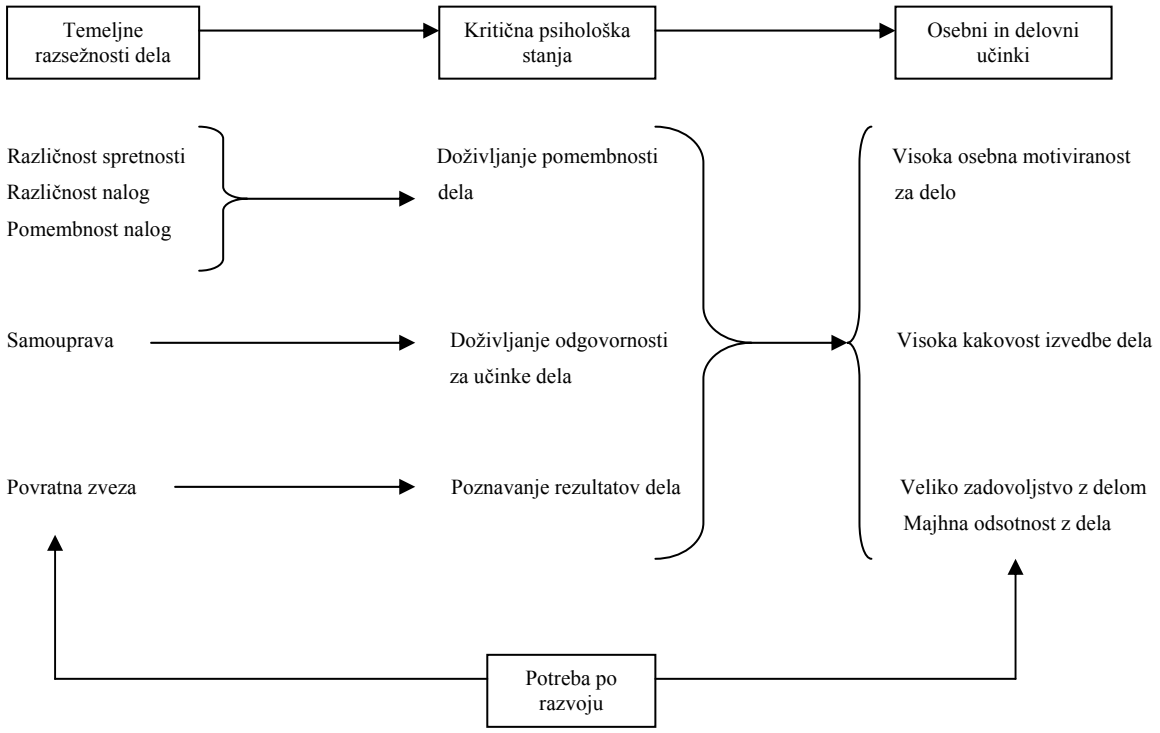
- potreba po dosežkih/uspehu,
- potreba po socialnih odnosih z drugimi,
- potreba po moči oziroma kontroli ali vplivu na druge (Armstrong 1991: 159).

Različni posamezniki imajo različno intenziteto teh potreb. Pri nekaterih prevladuje potreba po dosežkih, pri drugih potreba po socialnih odnosih in pri tretjih potreba po moči. Vendar pa prevladovanje določene potrebe ne pomeni, da ostali dve potrebi nista prisotni (Armstrong 1991: 159).

5.5.1.5 HACKMAN-OLDHAMOV MODEL ZNAČILNOSTI DELA

Model značilnosti dela temelji na Herzbergovih ugotovitvah, da je delo pomemben motivacijski dejavnik. Iz te ugotovitve sta Hackman in Oldham zasnovala model značilnosti dela (glej *Slika 5.5.1.5.9*), ki predstavlja podlago za motivacijski pristop k oblikovanju dela (Treven 2001: 132).

Slika 5.5.1.5.9: Model značilnosti dela



Vir: Treven, 2001; 133.

Hackman-Oldhamov model značilnosti dela ponazarjajo tri kritične psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih na delovnem mestu. Če je katera od teh kritičnih psiholoških okoliščin na nizki ravni, je tudi motivacija zaposlenih nizka (Lipičnik 1998: 169).

Delovni učinki so tako v tem modelu odvisni od treh kritičnih psiholoških stanj, ki se pojavijo pri zaposlenem takrat, ko učinkovito opravlja svoje delo, in sicer:

- pri prvem stanju, v katerem posameznik doživlja pomembnost dela, zazna, da mora delo opravljati, ker je pomembno zanj ali za koga drugega;
- pri drugem stanju, doživljanju odgovornosti, posameznik dobi občutek osebne odgovornosti za opravljeno delo;
- pri tretjem stanju, poznavanju rezultatov dela, posameznik lahko oceni uspešnost svojega dela. V veliko primerih je težko vzpostaviti povratno zvezo, ki omogoči prepoznavanje delovnih rezultatov (Treven 2001: 133–134).

Ta model tako kot Adelferjeva motivacijska teorija poudarja pomen individualnih razlik med zaposlenimi. Zaradi teh razlik je učinek, ki je povezan z značilnostmi dela, na zaposlene različen. Tako sodi velikost potrebe po razvoju med pomembne individualne dejavnike. Ko ljudje z veliko potrebo po razvoju opravljajo delo z ustreznimi temeljnimi razsežnostmi, si bolj prizadevajo za večjo kakovost opravljenega dela in so manj odsotni z dela (Treven 2001: 134).

5.5.2 PROCESNE TEORIJE MOTIVACIJE

Procesne teorije se za razliko od vsebinskih teorij ne osredotočijo toliko na posebne dejavnike, ki povzročijo vedenje, kot na način, kako se sprememba v vedenju pojavi. Tako procesne teorije razložijo, kako pride do določene oblike vedenja. Med temi teorijami si bomo podrobneje pogledali teorijo spodbujanja, teorijo pričakovanja in teorijo pravičnosti (Treven 2001: 126).

5.5.2.1 TEORIJA SPODBUJANJA

Teorija spodbujanja temelji na uporabi zunanjih nagrad, s katerimi poskuša doseči vplivanje na vedenje posameznikov. Če posameznik opravlja svoje delo dobro oziroma uspešno, se ga nagrajuje s posebnimi ugodnostmi, priznanji, povečanjem plače itd. Slabost te teorije pa je ta, da zanemarja občutke človeka, njegova pričakovanja ter druge notranje dejavnike, ki tudi vplivajo na vedenje posameznika. Tako lahko imajo zunanje nagrade tudi negativen vpliv na posameznikovo motivacijo. Predvsem tisti posamezniki, ki opravljajo zanimiva in raznolika dela, so notranje motivirani za določeno vedenje, v tem primeru za svoje delo, ki jim že samo predstavlja dovolj veliko nagrado (notranja nagrada), ne rabijo zunanjih nagrad. Če ta posameznik začne prejemati zunanje nagrade za izvedbo delovne naloge, za katero je bil osebno motiviran, se bo njegova motivacija postopno zmanjšala. Pri tistih posameznikih, ki jim njihovo delo ni zanimivo, tudi osebne motivacije ni prav veliko. Zunanje nagrade so pri takšnih nezanimivih delih nujne, ker jih brez ustrezne zunanje nagrade ne bi želel nihče opravljati (Treven 2001: 134–135).

5.5.2.2 TEORIJA PRIČAKOVANJA

Teorija pričakovanja temelji na ugotovitvi, da gre pri motivacijskih procesih za izbiro vedenja. Posameznikovo ravnanje je odvisno od verjetnosti, da ga bo določeno ravnanje

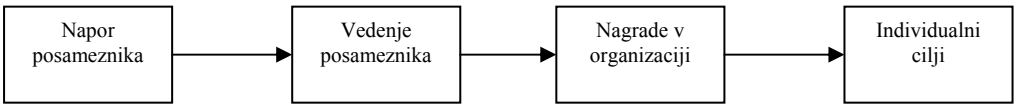
pripeljalo do cilja, pri čemer mora biti cilj dovolj privlačen ter uresničljiv in v ustreznem razmerju s trudom (Brejc 2004: 61).

Temeljni elementi teorije pričakovanja so:

- valenca – privlačnost cilja oziroma usmerjenost posameznika k cilju. Lahko je pozitivna, kar pomeni, da ima pozitivno vrednost za posameznika, zato ga cilji privlačijo. Lahko ima ničelno vrednost, kar pomeni, da je oseba ravnodušna do cilja. Lahko je pa tudi negativna, kar pomeni, da se želi oseba izogniti cilju.
- instrumentalnost – povezava med dvema ciljema. Ta nastane takrat, ko je oseba prepričana, da rabi za dosego pomembnega cilja najprej doseči drugi, manj pomembni cilj. Na primer preko napredovanja (manj pomemben cilj) doseči višjo plačo (pomembnejši cilj);
- pričakovanje – posameznikovo prepričanje, da ga bo določeno vedenje pripeljalo do določenega cilja. Pričakovanje naj bi bilo subjektivno doživljanje dejanja in cilja. Tako lahko posameznik na primer pričakuje, da ga bo večje prizadevanje pri delu pripeljalo do boljšega zaslužka (Lipičnik 1998: 167–168).

Kot prikazuje preprost model pričakovanj na spodnji sliki (glej *Slika 5.5.2.2.10)*, je posameznik za svoje delo oziroma vedenje motiviran v tolikšni meri, kolikor pričakuje, da bo s tem dosegel svoje individualne cilje (Treven 2001: 136).

Slika 5.5.2.2.10: Preprost model pričakovanja



Vir: Treven 2001: 136.

Teorija pričakovanja povezuje vrednost nagrade in verjetnost, da jo bomo dobili, in se bo trud, ki ga bomo vložili, splačal. Posameznik je prepričan, da ga bo določeno ravnanje pripeljalo do želenega cilja, ki ima zanj visoko vrednost. Ta teorija pomaga zaposlenim in managerjem, da bolje razumejo razmerje med raznimi aktivnostmi, ki bi jih radi opravljali, in želenimi dosežki (Brejc 2004: 61).

5.5.2.3 TEORIJA PRAVIČNOSTI

Osnovo teorije pravičnosti predstavlja opozarjanje na pomen pravičnega nagrajevanja za delo, s tem da ne temelji na čvrstem metodološkem instrumentariju, pač pa na zaznavanju subjektivnih ocen zaposlenih. Zaposleni namreč primerja svoje plačilo (prejemke) in svoj trud (vložke) z drugimi zaposlenimi v organizaciji ali zunaj nje. Če ugotavlja, da je njegova plača primerljiva s plačami drugih, bo zadovoljen in obratno, nezadovoljen, če ugotavlja, da njegova plača ni primerljiva s plačami drugih. Pravičnost naj bi tako motivirala zaposlene in zagotavljala zadovoljstvo, nepravičnost pa naj bi vodila k nezadovoljstvu in konfliktom (Brejc 2004: 61).

Temeljni dejavniki teorije pravičnosti:

- vložki –nanašajo se na vse, kar posameznik prispeva k opravljanju svojega dela (npr. starost, spretnost, izkušnje, izobrazba, socialni status, prispevek k ciljem organizacije);
- prejemki – so stvari, za katere je posameznik prepričan, da naj bi jih prejel kot rezultat svojega dela. Ti so lahko pozitivni (npr. plača, priznanje, statusni simbol, razne ugodnosti) ali negativni (npr. neustrezni delovni pogoji, monotonost in pritiski vodstva);
- osebe za primerjavo – to so osebe, ki si jih posameznik izbere ali v svoji organizaciji ali drugje v okolju. Pri tem se lahko primerja z določenimi posamezniki ali s skupinami.

Po tej teoriji tako posamezniki primerjajo svoje vložke v delovni proces in prejemke z vložki in prejemki drugih, ki so zaposleni v isti organizaciji ali v kaki drugi (Treven 2001: 137–138). Če je posameznik mnenja, da je v primerjavi z drugimi nepravično slabše nagrajen, se manj trudi, če pa je bolje nagrajen od drugih, si bolj prizadeva, ker s tem želi opravičiti svojo večjo nagrado. Organizacija mora tako oblikovati takšen sistem nagrajevanja, da bodo zaposleni prepričani, da so nagrajeni pošteno, pravično tudi glede na druge (Brejc 2004: 61).

5.5.3 POMEN MOTIVACIJSKIH TEORIJ

Iz zgornjega strnjenega in zato tudi nepopolnega prikaza motivacijskih teorij lahko ugotovimo, da ne obstaja ena, univerzalna motivacijska teorija. Vsaka izmed teorij ponuja

neko rešitev, toda nobena ni popolna. Pomembni so: vsebina dela, organizacijski kontekst in pogled na človekovo naravo. Teorije tudi izpostavljajo pomen posameznikovega dojemanja nagrad, relacije med delom in nagrado ter pravičnost nagrajevanja. Vodilni se morajo zavedati individualnih potreb zaposlenih in vzpostaviti povezavo med želenim učinkom in ustrezno dejavnostjo zaposlenih ter posvetiti motiviranju zaposlenih primerno količino časa (Brejc 2004: 62).

Na splošno bi lahko rekli, da je glavni cilj motivacijskih teorij pojasniti izbiro vedenja posameznika iz množice možnih vedenj, kar se doseže z analizo posameznikovih ciljev in njihovo realizacijo.

5.6 MOTIVACIJSKI MODELI

Za motiviranje ni dovolj samo poznavanje motivacijskih teorij. Iz njih se naučimo razumeti motivacijo in nam nudijo pomoč pri oblikovanju pregleda nad dejavniki, ki nanjo vplivajo. Nobena predstavljena teorija pa nam ne more razložiti, zakaj se ljudje vedejo na toliko različnih načinov, ko skušajo zadovoljiti svoje potrebe ali doseči zastavljene cilje.

Z znanjem, ki nam ga nudijo teorije, lahko oblikujemo modele motiviranja, ki vključujejo našo predstavo o tem, kakšno ravnanje želimo doseči pri zaposlenih in katere cilje želimo realizirati. Motivacijski model je zavestna konstrukcija, sestavljena iz različnih elementov, ki spodbujajo ravnanje, da bi lahko pri ljudeh izzvali reakcije, ki si jih želimo. Pri tem lahko uporabim vse vedenjske vzorce, ki nam jih nudijo različne motivacijske teorije. V mislih moramo imeti, da človekovo vedenje spremljajo različna čustva, občutki in druge lastnosti, ki vplivajo na to, kako doživlja svoje delo. To doživljanje lastnega dela pa močno vpliva na željo po ponavljanju aktivnosti. Tako je potrebno oblikovati ustrezen motivacijski model, ki bo pri ljudeh spodbudil želeno vedenje in prav tako omogočil, da se bo ponavljalo, ko bo čas za to (Lipičnik 1998: 171).

Pri oblikovanju motivacijskega modela moramo upoštevati nekaj pomembnih lastnosti, brez katerih motivacijski model verjetno ne bi bil učinkovit. Te lastnosti bom opisal v nadaljevanju.

- <u>Pričakovanje</u>

  Model, ki za motiviranje uporablja pričakovanje, temelji na predpostavki, da so ljudje sposobni odločati, kaj hočejo, in da želijo spremeniti vedenje za dosego svojih ciljev. Rezultat motivacije je pričakovanje, zato so posamezniki zadovoljni, če se

pričakovanje uresniči. Zadovoljstvo naj bi bilo praviloma tem večje, čim pomembnejši je izpolnjeni motiv za tistega, ki ga doživlja. Težnja naj bi silila ljudi, da se približajo zadovoljstvu in se izognejo nezadovoljstvu. Velika pričakovanja naj bi bila po tej logiki posledica velike motivacije, veliko razočaranje pa posledica majhnih pridobitev. Tako pri ljudeh nikoli ne bi smeli spodbujati napačnih pričakovanj ali jim obljubljati nečesa, kar ne bomo mogli izpolniti.

- Enakost

  Enakost je osnovni princip ravnanja s človeškimi viri. Zaposleni v neki organizaciji pričakujejo, da bodo od nje dobili približno tolikšno vrednost, kolikšno so ji dali. Če se to ravnotežje med dajanjem in dobivanjem poruši, so zaposleni pripravljeni ponovno vzpostaviti to ravnotežje. Z občutkom enakosti oziroma neenakosti lahko pojasnimo, kako ljudje reagirajo, če imajo občutek, da so dobili več ali manj, kakor zaslužijo. Občutek neenakosti lahko nastane iz različnih razlogov in ima veliko moč, ki sili zaposlene, da ta občutek nevtralizirajo oziroma čim bolj zmanjšajo njegovo neprijetnost, kar poskušajo zaposleni doseči z oviranjem delovnega procesa, zmanjševanjem intenzitete dela, zahtevanjem pravičnejšega plačila, s predčasnim prekinjanjem dela, povečano odsotnostjo in slabim vplivom na delovno storilnost kolegov.

  Ta občutek neenakosti pa ima zelo slab vpliv na produktivnost, zato ga je potrebno zmanjšati, kolikor se le da. Sherman in Bohlander priporočata za zmanjševanje občutka neenakosti in nepoštenosti naslednje načine: poudarjanje enakosti nagrad za zaposlene; prepoznavanje osnove za doživljanje neenakosti pri primerjavi med danim in dobljenim; pozorno poslušanje zaposlenih; posamično odgovarjanje zaposlenim; poročanje zaposlenim o prispevkih drugih; primerjanje trenutnih in preteklih dosežkov zaposlenih; natančno opisovanje dobitkov glede na različne ravni uspešnosti ter organiziranje sestankov za spoznavanje zaposlenih.

- Pravičnosti

  Pravičnost in nepravičnost sta dva izraza, ki jih zaposleni uporabljajo za označevanje svojih občutenj do razlik med prejemki. Če zaposleni za enake vložke dobijo enako, bodo to občutili kot pravično in bodo imeli občutek, da so v organizaciji vsi obravnavani enako. Če pa za enako delo dobijo različno, bodo to občutili kot nepravično in bodo imeli občutek, da jih v organizacij ne obravnavajo enako. V primeru, da zaposleni občutijo nepravičnost, jo bodo skušali zmanjšati na enega od šestih naštetih načinov:

1. povečujejo svoje vložke, da bi s tem upravičili večje nagrade, ko občutijo, da so nagrajeni bolje kot ostali;
2. zmanjšujejo svoje vložke, da bi s tem upravičili manjšo nagrajenost, kadar občutijo, da so manj nagrajeni kot ostali;
3. skušajo doseči nadomestilo po zakonitih ali drugačnih poteh, kot so predčasno zapuščanje dela, kraja imetja iz organizacije itd;
4. z izbiro druge osebe za primerjavo;
5. resničnost želijo izkriviti do te mere, da bi bila videti različna obravnava zaposlenih pravična;
6. odpoved delovnega razmerja, če nepravičnost ni odpravljena (Lipičnik 1998: 171–175).

5.7 ZNAČILNOSTI MOTIVACIJE V JAVNI UPRAVI

Pomanjkanje motivacije ni značilno le za javno upravo ampak tudi za marsikatero drugo organizacijo. Iz prakse je znano dejstvo, da visoko motivirani uslužbenci delajo več in bolje kot slabo motivirani. Vendar je za motivacijo v javni upravi značilno, da je zaradi določenih okoliščin še posebej težavna, kot bom razložil v nadaljevanju.

- Javno mnenje ni naklonjeno javni upravi. Prevladuje mnenje oziroma kar stereotip o tem, da v javni upravi delajo malo ali nič, javno upravo pa krivijo tudi za napake drugih (npr. politike). V javni upravi se občasno izvajajo razne aktivnosti zmanjševanja števila zaposlenih in politično pogojene personalne spremembe, kar pa negativno vpliva na motiviranost zaposlenih. Značilno je tudi, da med visokimi javnimi uslužbenci v obdobju volitev nastopi apatija, ker ne vedo, kakšen bo njihov položaj po volitvah. To pa tudi vpliva na njihovo motiviranost, ki je v obdobju volitev občutno manjša.
- Odsotnost jasnih ciljev v javni upravi prav tako otežuje razumevanje povezave med njihovimi dosežki in uspešnostjo organizacije.
- Za nekatere dele javne uprave je značilna preobremenjenost uslužbencev (preveč dela in premalo časa).
- V javni upravi posamezniki ali skupine zelo redko dobijo priznanje za trud oziroma za dobro opravljeno delo.

- Strogo formalno in zapleteno komuniciranje, ki pogosto poteka tudi v zaprtih krogih (Brejc 2004: 63).

Zahteve za izboljšanje motiviranosti zaposlenih v javni upravi:

- ustrezne delovne razmere, prijetno fizično delovno okolje,
- takšen delovni čas, ki je prijazen za uslužbenca in njegovo družino ter primeren za socialno in strokovno življenje uslužbenca,
- takšno oblikovanje dela, ki omogoča izrabo posameznikovih zmožnosti na način, ki spodbuja osebno in strokovno rast,
- delovno okolje, ki ščiti pravice posameznika,
- timsko delo in komuniciranje, ki obvešča zaposlene o dogajanju in s tem omogoča njihovo sodelovanje pri odločanju (Brejc 2004: 64).

Po Halachimovem in Krogtovem (v Brejc 2004: 64) mnenju bo vodilno osebje izboljšalo motiviranost zaposlenih, če se bo držalo sledečih priporočil:

- uslužbence je treba seznaniti z možnimi izzivi in dosegljivimi cilji;
- zaposleni morajo vedeti, ali delajo dobro ali ne. Imeti morajo dobro povratno informacijo o svojem delu in pomoč, da se naučijo dobro delati in izboljšajo svojo učinkovitost;
- pomembne so razširitve odgovornosti in pristojnosti uslužbencev ter pospeševanje razvijanja vizije in kariere vsakega zaposlenega v organizaciji;
- oblikovati je potrebno dobre delovne razmere (npr. učinkovite delovne procese, zadostna in učinkovita delovna sredstva, prijetno vzdušje, organizacijsko kulturo, zadostno participacijo zaposlenih pri odločanju);
- uskladiti je treba potrebe vodilnega osebja in zaposlenih in bolj upoštevati posameznika;
- preprečiti je treba negativno spiralo, ko nezadostna dejavnost uslužbencev povečuje nadzor vodilnega osebja, kar zmanjša samostojnost zaposlenih in vodi v zmanjšanje učinkovitosti;
- prav tako se je potrebno izogibati pretiranim obremenitvam z delom, ker povzročajo stresne razmere in zato tudi zmanjšanje učinkovitosti;
- uslužbencem je potrebno pomagati, da se zavedo svojih pravih zmožnosti, ker lahko nerealna samopodoba vodi v pretirana pričakovanja glede kariere in do frustracij;

- narediti je treba vse, da bi se zaposleni počutili, da jih obravnavajo pravično in pošteno;
- uslužbenci naj občutijo, da vodilno osebje skrbi zanje in za njihovo blagostanje prav toliko kot za svoje.

6. RAZISKOVALNI DEL DIPLOMSKEGA DELA

6.1 PREDMET RAZISKAVE

Glavni namen raziskave je povezava nekaterih teoretičnih predpostavk motivacije zaposlenih z njeno empirično pojavnostjo ter ugotovitev utemeljenosti podanih hipotez. S tem namenom je bila tako izvedena empirična raziskava med javnimi uslužbenci v občinski upravi in upravni enoti, saj je temeljni predmet preučevanja moje diplomske naloge motivacija javnih uslužbencev na dveh ravneh javne uprave, in sicer na lokalni (občinska uprava) in državni (upravna enota). Raziskava je bila izvedena s pomočjo vprašalnika, preko katerega sem poskušal ugotoviti, katere motivacijske dejavnike javni uslužbenci zaznajo kot najpomembnejše in ali so z njimi zadovoljni, kateri jih najbolj spodbujajo k delu ter kateri motivacijski dejavniki prevladujejo na obeh ravneh javne uprave in ali prihaja do razlik med njima.

Seveda pa se na tej točki zavedam omejitev raziskave in iz nje pridobljenih ugotovitev, saj je pojem motivacije zelo obširen in kompleksen pojem, ki ga v kontekstu diplomskega dela prav gotovo ni mogoče tako celovito in temeljito raziskati, da bi se lahko dokopali do nekih splošno veljavnih ugotovitev.

6.2 METODOLOŠKA IZHODIŠČA IN PREDPOSTAVKE EMPIRIČNE RAZISKAVE

6.2.1 METODA ZBIRANJA PODATKOV

Pri izpeljavi empirične raziskave sem se zaradi omejenosti razpoložljivih virov odločil za uporabo predvsem ene metode zbiranja podatkov, in sicer za metodo pisnega anketiranja. Za to metodo je značilno, da ima poleg prednosti, kot so npr. realni odgovori zaradi anonimnosti, lažje vrednotenje odgovorov, premišljeni odgovori zaradi več razpoložljivega časa za odgovarjanje, tudi nekatere slabosti, kot so npr. nerazumevanje vprašanj, redko vrnjeni vsi vprašalniki, ni kontrole nad izpolnjevanjem vprašalnikov. Na podlagi pregleda tuje in domače strokovne literature s področja ravnanja s človeškimi viri oziroma motiviranja zaposlenih, sem sestavil vprašalnik, pri čemer sem sledil ciljem in hipotezam mojega diplomskega dela. V anketi je bil uporabljen vprašalnik zaprtega tipa[33] (vprašanja s podanimi možnimi odgovori)

[33] V raziskavi uporabljen vprašalnik se nahaja v prilogi.

za katerega je značilno, da je lažji tako za anketirane kot za raziskovalca, saj zahteva relativno malo časa za izpolnitev in omogoča lažjo analizo. Tako pridobljene podatke sem analiziral s pomočjo programa SPSS 12.0 za Windows, ki predstavlja sistem procedur, namenjenih analizi podatkov.

6.2.2 STRUKTURA VPRAŠALNIKA

Vprašalnik je v celoti sestavljen tako, da zagotavlja anonimnost, je pregleden, jasen in enostaven, vse to z namenom lažjega izpolnjevanja in večje zainteresiranosti anketirancev za iskreno sodelovanje.
Strukturno gledano je vprašalnik razdeljen na dva dela. Prvi del je sestavljen iz vprašanj, ki se nanašajo na demografske značilnosti. Ta del zajema vprašanja glede spola, starosti, stopnje izobrazbe in statusa javnih uslužbencev. Drugi del pa sestoji iz vprašanj, ki se nanašajo na motivacijo in motivacijske dejavnike. Vprašanja v tem delu se dotikajo predvsem pomembnosti določenih motivacijskih dejavnikov, njihove sposobnosti motiviranja in njihove prisotnosti v delovnem okolju.

6.2.3 HIPOTEZE

Z anketnim vprašalnikom bom poskušal ugotoviti veljavnost sledečih pomožnih hipotez:

- motivacijski dejavniki, ki so po mnenju javnih uslužbencev na lokalni (občinska uprava) in državni (upravna enota) ravni najpomembnejši, sodijo med motivatorje za katere je značilno, da povečujejo motiviranost oziroma aktivnost zaposlenih;
- javni uslužbenci na lokalni (občinska uprava) in na državni (upravna enota) ravni niso zadovoljni z motivacijski dejavniki, ki so po njihovem mnenju najpomembnejši;
- tako na lokalni (občinska uprava) kot na državni (upravna enota) ravni prevladujejo tisti motivacijski dejavniki, ki sodijo med higienike in za katere je značilno, da zmanjšujejo nezadovoljstvo zaposlenih, ne prispevajo pa k večji učinkovitosti oziroma motiviranosti;
- motivacijski dejavniki, ki javne uslužbence najbolj spodbujajo k delu, sodijo med motivatorje, za katere je značilno, da povečujejo motiviranost zaposlenih,

ter tako skušal ugotoviti veljavnost glavne hipoteze, da so javni uslužbenci na državni in lokalni ravni demotivirani za delo.

6.2.4 POTEK RAZISKAVE

Anketa je bila izvedena med javnimi uslužbenci v občinski upravi Mestne občine Kranj in Upravni enoti Kranj, in sicer med 18. 09. 2006 in 03.10.2006. Od skupno 100 posredovanih vprašalnikov je bilo vrnjenih 64 ali dobra polovica oziroma 64 odstotkov vseh posredovanih vprašalnikov. Od Mestne občine Kranj je bilo od 50 posredovanih vprašalnikov vrnjenih 21 ali 42 odstotkov posredovanih vprašalnikov. V Upravni enoti Kranj so izkazali večjo zainteresiranost za sodelovanje, in sicer je bilo od 50 posredovanih vprašalnikov vrnjenih 42 ali 84 odstotkov posredovanih vprašalnikov.

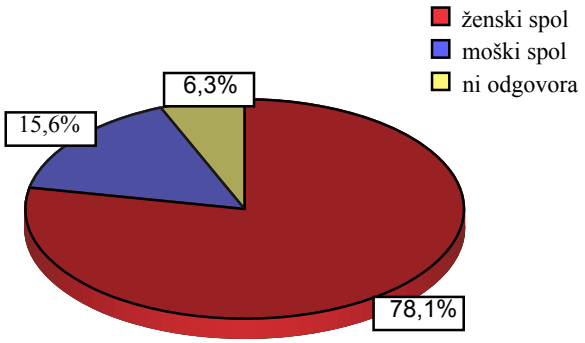
6.3 REZULTATI RAZISKAVE

6.3.1 ZNAČILNOSTI ZAJETE POPULACIJE

6.3.1.1 STRUKTURA ANKETIRANIH PO SPOLU

Kot sem že omenil, je skupno vprašalnike vrnilo 64 javnih uslužbencev, od tega jih je bilo 10 moškega spola in 50 ženskega spola. Od vseh anketiranih javnih uslužbencev pa 4 niso hoteli opredeliti svojega spola oziroma je bil vprašalnik tako izpolnjen, da se iz odgovora ni dalo razbrati spola anketiranega. Tako je 78,1 odstotkov anketiranih javnih uslužbencev, ki so vrnili vprašalnik, ženskega spola in 15,6 odstotkov moškega spola. 6,3 odstotkov anketiranih javnih uslužbencev pa se ni opredelilo glede svojega spola. Te deleže prikazuje tudi spodnji graf (glej *Graf 6.3.1.1.1*).

Graf 6.3.1.1.1: Struktura vseh anketiranih javnih uslužbencev po spolu



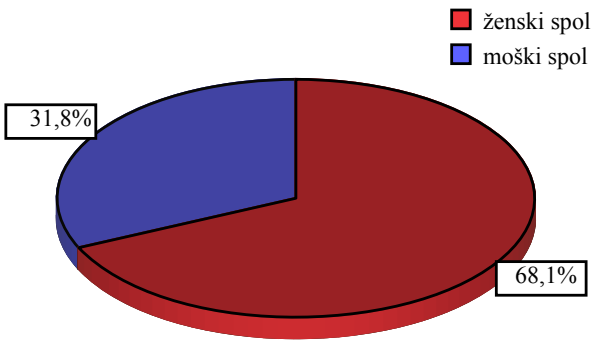
Vir: Lastna raziskava, opravljena v občinski upravi Mestne občine Kranj in Upravni enoti Kranj, med 18. 09. 2006 in 03. 10. 2006.

V anketi so tako prevladovali anketiranci ženskega spola.

MESTNA OBČINA KRANJ

Od Mestne občine Kranj je bilo vrnjenih 21 vprašalnikov, od tega so jih 15 izpolnili javni uslužbenci ženskega spola in 6 javni uslužbenci moškega spola. Tako je 86,2 odstotka anketiranih javnih uslužbencev v Mestni občini Kranj ženskega spola in 31,8 odstotkov moškega spola. Deleže prikazuje tudi spodnji graf.

Graf 6.3.1.1.2: Struktura anketiranih javnih uslužbencev v Mestni občini Kranj po spolu

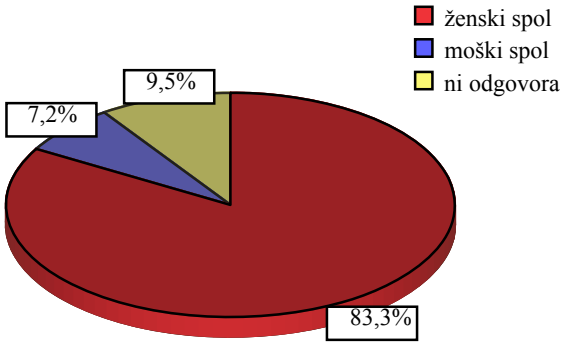


Vir: Lastna raziskava, opravljena v občinski upravi Mestne občine Kranj, v med 18. 09. 2006 in 03. 10. 2006.

UPRAVNA ENOTA KRANJ

Od Upravne enote Kranj je bilo vrnjenih 42 vprašalnikov, in sicer jih je izpolnilo 35 javnih uslužbencev ženskega spola in 3 javni uslužbenci moškega spola. Preostali 4 javni uslužbenci pa niso opredelili svojega spola oziroma se iz odgovora ni dalo razbrati spola anketiranega. Odstotkovno gledano, je v anketi sodelovalo 83,3 odstotkov javnih uslužbencev ženskega spola in 7,2 odstotka javnih uslužbencev moškega spola, 9,5 odstotkov javnih uslužbencev, sodelujočih v anketi, pa ni opredelilo svojega spola. Deleži so prikazani v spodnjem grafu (glej *Graf 6.3.1.1.3*).

Graf 6.3.1.1.3: Struktura anketiranih javnih uslužbencev v Upravni enoti Kranj po spolu

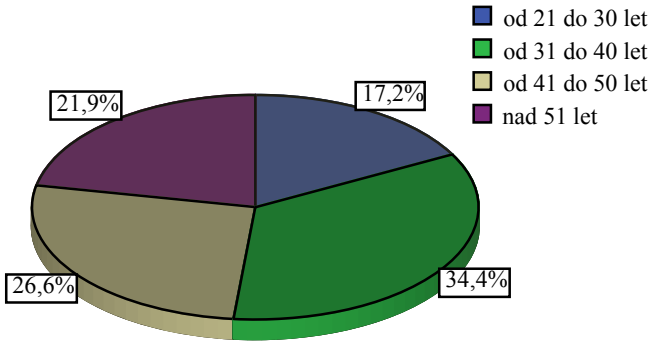


Vir: Lastna raziskava, opravljena v Upravni enoti Kranj, med 18. 09. 2006 in 03. 10. 2006.

6.3.1.2 STAROSTNA STRUKTURA ANKETIRANIH

V anketi sem vprašanje, ki je anketirane javne uslužbence spraševalo po starosti, oblikoval tako, da je anketirance po starosti razdelilo v pet starostnih skupin. V prvo starostno skupino (do 20 let) ni zajet nihče od vseh anketiranih javnih uslužbencev oziroma v starosti do 20 let ni bilo nikogar, ki bi sodeloval v anketi; v drugo starostno skupino (od 21 do 30 let) je zajetih 11 anketiranih javnih uslužbencev, kar predstavlja 17,2 odstotka od vseh anketiranih javnih uslužbencev; v tretjo starostno skupino (od 31 do 40 let) je zajetih 22 anketiranih javnih uslužbencev, kar predstavlja 34,4 odstotke vseh anketiranih; v četrti starostni skupini (od 41 do 50 let) je 17 anketiranih javnih uslužbencev oziroma 26,6 odstotkov vseh anketiranih in v zadnji starostni skupini (nad 51 let) je 14 anketiranih javnih uslužbencev, kar predstavlja 21,9 odstotkov vseh anketiranih. Starostno strukturo vseh anketiranih javnih uslužbencev po deležih prikazuje tudi spodnji graf (glej *Graf 6.3.1.2.4*).

Graf 6.3.1.2.4: Starostna struktura vseh anketiranih javnih uslužbencev

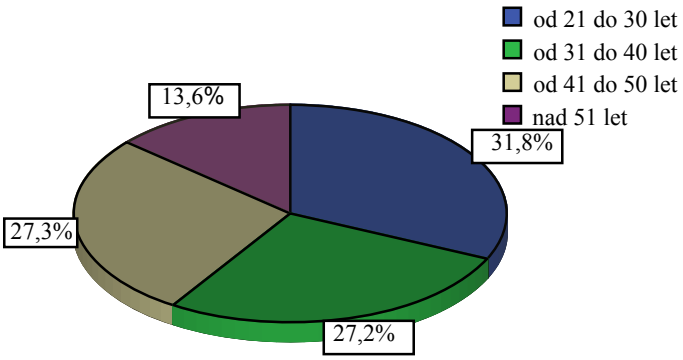


Vir: Lastna raziskava, opravljena v občinski upravi Mestne občine Kranj in Upravni enoti Kranj, med 18. 09. 2006 in 03. 10. 2006.

MESTNA OBČINA KRANJ

V Mestni občini Kranj so se anketirani javni uslužbenci sledeče opredelili v pet starostnih skupin: v drugo starostno skupino (od 21 do 30 let) je zajetih 7 anketiranih javnih uslužbencev, kar predstavlja 31,8 odstotkov vseh anketiranih javnih uslužbencev v Mestni občini Kranj; v tretjo (od 31 do 40 let) in četrto starostno skupino (od 41 do 50 let) je zajetih 6 anketiranih javnih uslužbencev v vsaki skupini oziroma 27,3 odstotki vseh anketiranih v Mestni občini Kranj v vsaki skupini, v peto starostno skupino (nad 51 let) pa so zajeti 3 anketirani javni uslužbenci, kar predstavlja 13,6 odstotkov vseh anketiranih v Mestni občini Kranj. Starostna struktura anketiranih javnih uslužbencev po deležih v Mestni občini Kranj je prikazana v spodnjem grafu (glej *Graf 6.3.1.2.5*).

Graf 6.3.1.2.5: Starostna struktura vseh anketiranih javnih uslužbencev v Mestni občini Kranj

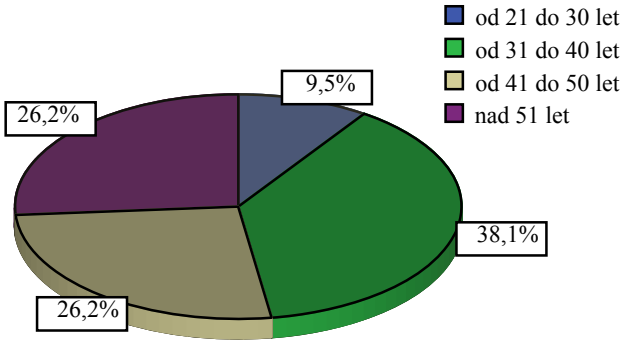


Vir: Lastna raziskava, opravljena v občinski upravi Mestne občine Kranj, med 18. 09. 2006 in 03. 10. 2006.

UPRAVNA ENOTA KRANJ

V Upravni enoti Kranj imamo sledečo izobrazbeno strukturo anketiranih javnih uslužbencev: v drugo starostno skupino (od 21 do 30 let) so zajeti 4 anketirani javni uslužbenci, kar predstavlja 9,5 odstotkov vseh anketiranih javnih uslužbencev v Upravni enoti Kranj; v tretjo starostno skupino (od 31 do 40 let) je zajetih 16 anketiranih javnih uslužbencev, kar predstavlja 38,1 odstotek vseh anketiranih v Upravni enoti Kranj, v četrto (od 41 do 50 let) in peto starostno skupino (nad 51 let) pa je zajetih 11 anketirani javni uslužbenci v vsaki skupini oziroma 26,2 odstotka vseh anketiranih v Upravni enoti Kranj v vsaki skupini. Te deleže prikazuje spodnji graf (glej *Graf 6.3.1.2.6*).

Graf 6.3.1.2.6: Starostna struktura vseh anketiranih javnih uslužbencev v Upravni enoti Kranj



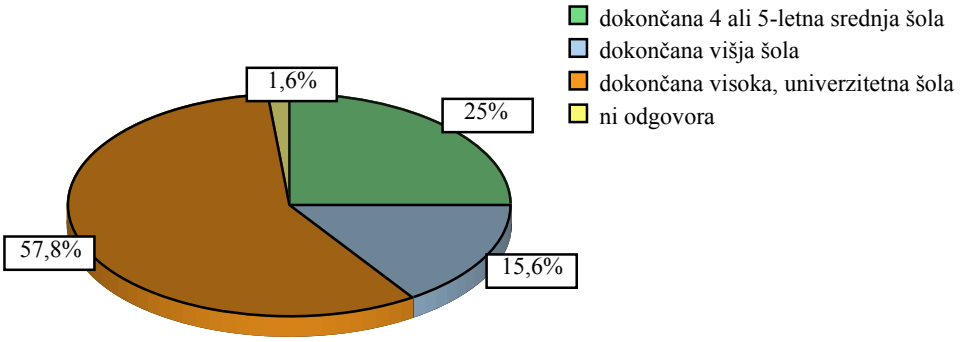
Vir: Lastna raziskava, opravljena v Upravni enoti Kranj, med 18. 09. 2006 in 03. 10. 2006.

6.3.1.3 IZOBRAZBENA STRUKTURA ANKETIRANIH

Med vsemi anketiranimi javnimi uslužbenci je največ tistih, ki imajo dokončano visoko, univerzitetno izobrazbo (VII. stopnja izobrazbe), in sicer kar 37 anketiranih, kar predstavlja 57,8 odstotkov vseh anketiranih javnih uslužbencev. Sledijo anketirani javni uslužbenci z dokončano štiri ali petletno srednjo šolo (V. stopnja izobrazbe), teh je skupno 16 oziroma 25 odstotkov vseh anketiranih javnih uslužbencev. Na tretjem mestu po številčnosti so anketirani z dokončano višjo šolo (VI. stopnja izobrazbe), teh je skupno 10 anketiranih, kar predstavlja 15,6 odstotkov vseh anketiranih uslužbencev. Med vsemi anketiranimi javnimi uslužbenci ni nikogar, ki bi imel nedokončano ali dokončano osnovno šolo, dokončano 2 ali 3-letno srednjo strokovno-poklicno šolo, magisterij ali doktorat. Od vseh anketiranih javnih uslužbencev pa eden ni hotel opredeliti dosežene stopnje izobrazbe oziroma je bil vprašalnik tako izpolnjen,

da se je iz odgovora ni dalo razbrati. Izobrazbeno strukturo vseh anketiranih javnih uslužbencev po deležih prikazuje spodnji graf (glej *Graf 6.3.1.3.7*).

Graf 6.3.1.3.7: Izobrazbena struktura vseh anketiranih javnih uslužbencev

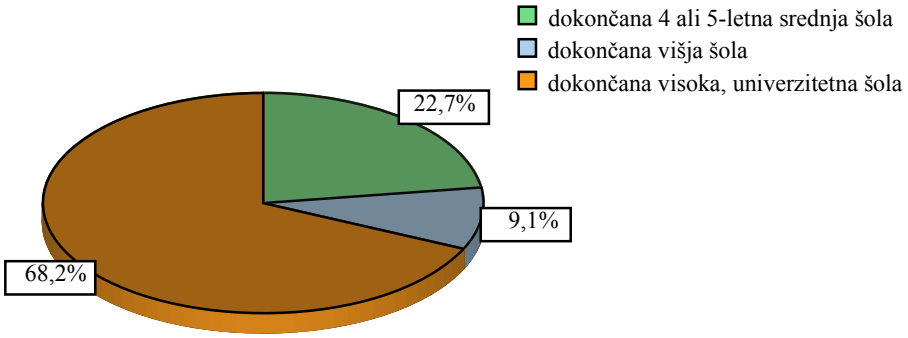


Vir: Lastna raziskava, opravljena v občinski upravi Mestne občine Kranj in Upravni enoti Kranj, med 18. 09. 2006 in 03. 10. 2006.

MESTNA OBČINA KRANJ

Med anketiranimi javnimi uslužbenci v Mestni občini Kranj je prav tako največ tistih, ki imajo dokončano visoko, univerzitetno izobrazbo (VII. stopnja izobrazbe), in sicer kar 15 anketiranih, kar predstavlja 68,2 odstotka vseh anketiranih javnih uslužbencev v Mestni občini Kranj. Prav tako sledijo anketirani javni uslužbenci z dokončano štiri ali petletno srednjo šolo (V. stopnja izobrazbe), teh je skupno 5 oziroma 22,7 odstotkov vseh anketiranih javnih uslužbencev. Na tretjem mestu po številčnosti so se tudi v Mestni občini Kranj znašli tisti anketirani, ki imajo dokončano višjo šolo (VI. stopnja izobrazbe), in sicer 2 anketirana, kar predstavlja 9,1 odstotek vseh anketiranih uslužbencev v Mestni občini Kranj. Ti deleži so vidni v spodnjem grafu (glej *Graf 6.3.1.3.8*).

Graf 6.3.1.3.8: Izobrazbena struktura anketiranih javnih uslužbencev v Mestni občini Kranj

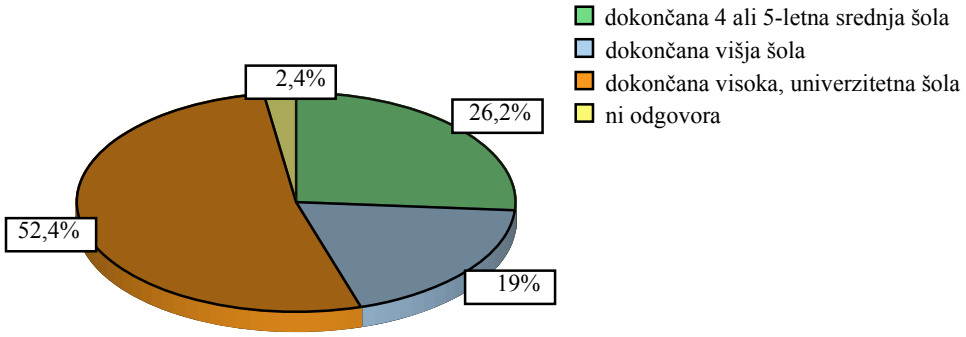


Vir: Lastna raziskava, opravljena v občinski upravi Mestne občine Kranj, med 18. 09. 2006 in 03. 10. 2006.

UPRAVNA ENOTA KRANJ

Tudi v Upravni enoti Kranj je med anketiranimi uslužbenci največ tistih, ki imajo dokončano visoko, univerzitetno izobrazbo (VII. stopnja izobrazbe), in sicer 22 anketiranih, kar predstavlja 52,4 odstotke vseh anketiranih javnih uslužbencev v Upravni enoti Kranj. Sledijo anketirani javni uslužbenci z dokončano štiri ali petletno srednjo šolo (V. stopnja izobrazbe), teh je skupno 11 oziroma 26,2 odstotka vseh anketiranih javnih uslužbencev. Prav tako sledijo anketirani z dokončano višjo šolo (VI. stopnja izobrazbe), in sicer 8 anketiranih, kar predstavlja 19 odstotkov vseh anketiranih uslužbencev v Upravni enoti Kranj. Od vseh anketiranih javnih uslužbencev v Upravni enoti Kranj pa eden ni hotel opredeliti dosežene stopnje izobrazbe oziroma je bil vprašalnik tako izpolnjen, da se je iz odgovora ni dalo razbrati. Ti deleži so prikazani v spodnjem grafu (glej *Graf 6.3.1.3.9*).

Graf 6.3.1.3.9: Izobrazbena struktura anketiranih javnih uslužbencev v Upravni enoti Kranj

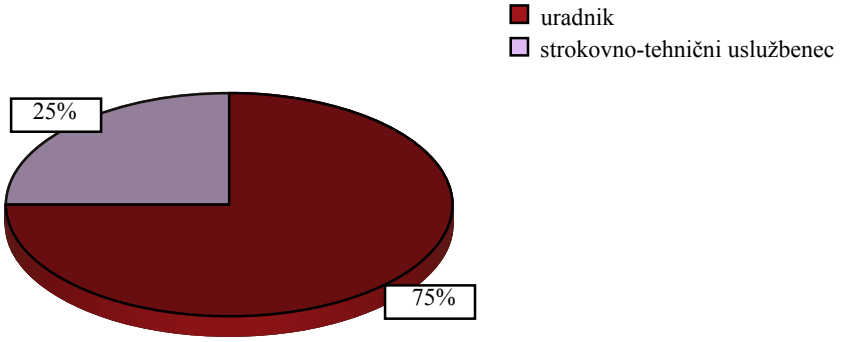


Vir: Lastna raziskava, opravljena v Upravni enoti Kranj, med 18. 09. 2006 in 03. 10. 2006.

6.3.1.4 STRUKTURA ANKETIRANIH GLEDE NA STATUS JAVNEGA USLUŽBENCA

Med vsem anketiranimi javnimi uslužbenci je bilo največ uradnikov, in sicer 48, kar predstavlja 75 odstotkov vseh anketiranih javnih uslužbencev, strokovno-tehničnih uslužbencev pa je bilo 16 oziroma 25 odstotkov vseh anketiranih javnih uslužbencev. To razmerje prikazuje tudi spodnji graf (glej *Graf 6.3.1.4.10*).

Graf 6.3.1.4.10: Struktura anketiranih javnih uslužbencev glede na status javnih uslužbencev

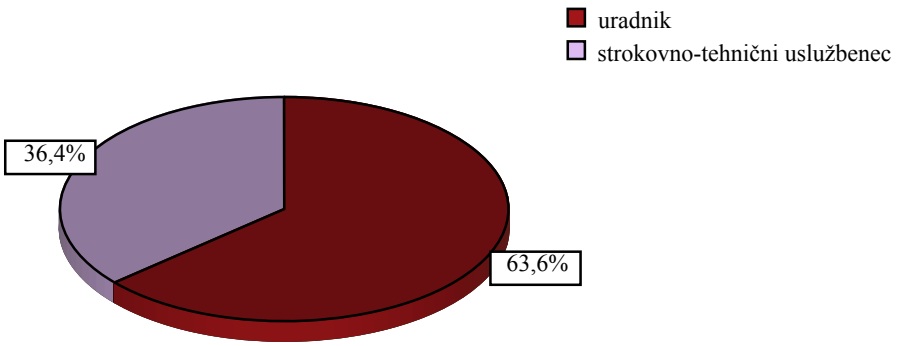


Vir: Lastna raziskava, opravljena v občinski upravi Mestne občine Kranj in Upravni enoti Kranj, med 18. 09. 2006 in 03. 10. 2006.

MESTNA OBČINA KRANJ

Tudi v Mestni občini Kranj imamo podobno razmerje, saj prevladujejo uradniki, in sicer je anketiranih 14 oziroma 36,6 odstotkov vseh anketiranih javnih uslužbencev v Mestni občini Kranj. Med anketiranimi javnimi uslužbenci pa je tudi 8 strokovno-tehničnih uslužbencev, kar predstavlja 36,4 odstotke vseh anketiranih v Mestni občini Kranj. Strukturo anketiranih javnih uslužbencev glede na status javnih uslužbencev po deležih prikazuje spodnji graf (glej *Graf 6.3.1.4.11*).

Graf 6.3.1.4.11: Struktura anketiranih javnih uslužbencev glede na status javnih uslužbencev v Mestni občini Kranj

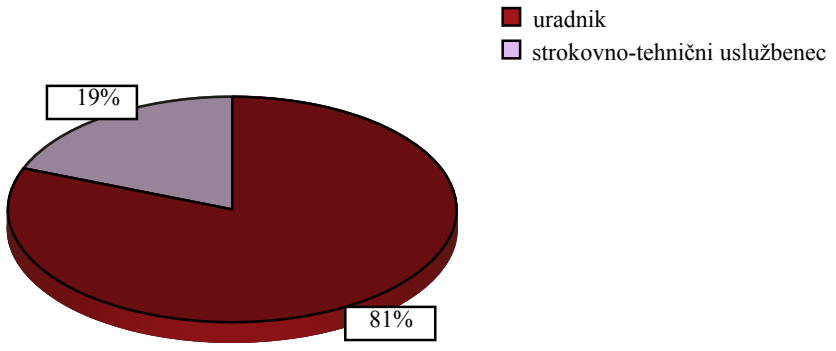


Vir: Lastna raziskava, opravljena v občinski upravi Mestne občine Kranj, med 18. 09. 2006 in 03. 10. 2006.

UPRAVNA ENOTA KRANJ

Tudi v Upravni enoti Kranj prevladujejo uradniki, in sicer jih je med anketiranimi javnimi uslužbenci 34, kar predstavlja 81 odstotkov vseh anketiranih javnih uslužbencev v Upravni enoti Kranj. Med vsemi anketiranimi v Upravni enoti Kranj je tudi 8 strokovno tehničnih-uslužbencev oziroma 19 odstotkov vseh anketiranih javnih uslužbencev v tej organizaciji. Deleži so prikazani v spodnjem grafu (glej *Graf 6.3.1.4.12*).

Graf 6.3.1.4.12: Struktura anketiranih javnih uslužbencev glede na status javnih uslužbencev v Upravni enoti Kranj



Vir: Lastna raziskava, opravljena v Upravni enoti Kranj, med 18. 09. 2006 in 03. 10. 2006.

6.3.2 PREDSTAVITEV REZULTATOV RAZISKAVE

V anketi je bilo zajetih 12 motivacijskih dejavnikov, ki so jih morali anketirani javni uslužbenci opredeliti po pomembnosti, opredeliti zadovoljstvo z njimi, oceniti njihov spodbujevalni učinek ter oceniti njihovo prisotnost v organizaciji. Zajeti so bili sledeči motivacijski dejavniki: 1. visoka plača, 2. dobri delovni pogoji, 3. varnost zaposlitve, 4. nadzor nad delom, 5. dobri medsebojni odnosi med zaposlenimi, 6. dobri odnosi z nadrejenimi, 7. možnost napredovanja, 8. samostojnost in odgovornost pri delu, 9. osebni razvoj, 10. zanimivost in raznolikost dela, 11. možnost pridobivanja novega znanja in sposobnosti ter 12. priznanje za opravljeno delo. Opravljena raziskava oziroma analiza v celoti temelji na Herzbergovi dvofaktorski teoriji, tako da so v sklopu teh 12 motivacijskih dejavnikov zajeti tako higieniki, za katere je značilno, da odstranjujejo neprijetnosti oziroma ustvarjajo pogoje za motiviranje (prvih šest motivacijskih dejavnikov), kot tudi motivatorji za katere pa je značilno, da neposredno spodbujajo ljudi k delu (nadaljnjih šest motivacijskih dejavnikov). Pri preverjanju postavljenih hipotez sem se omejil na pet najvišje uvrščenih motivacijskih dejavnikov, ki sem jih podrobneje analiziral in tako preveril veljavnost posamezne hipoteze.

6.3.2.1 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI, KI JIH KOT NAJPOMEMBNEJŠE ZAZNAJO ANKETIRANI JAVNI USLUŽBENCI

Eno od vprašanj v anketi se je nanašalo tudi na razporeditev motivacijskih dejavnikov po pomembnosti, in sicer so morali anketirani javni uslužbenci za vsakega od navedenih dvanajstih faktorjev oceniti njegovo pomembnost, pri tem so si pomagali z lestvico od sploh ni pomemben in nepomemben do pomemben in zelo pomemben. S tem vprašanjem sem poskušal pridobiti podatke za potrditev ali zavrnitev postavljene hipoteze, da motivacijski dejavniki, ki so po mnenju javnih uslužbencev na lokalni (občinska uprava) in državni (upravna enota) ravni najpomembnejši, sodijo med motivatorje.

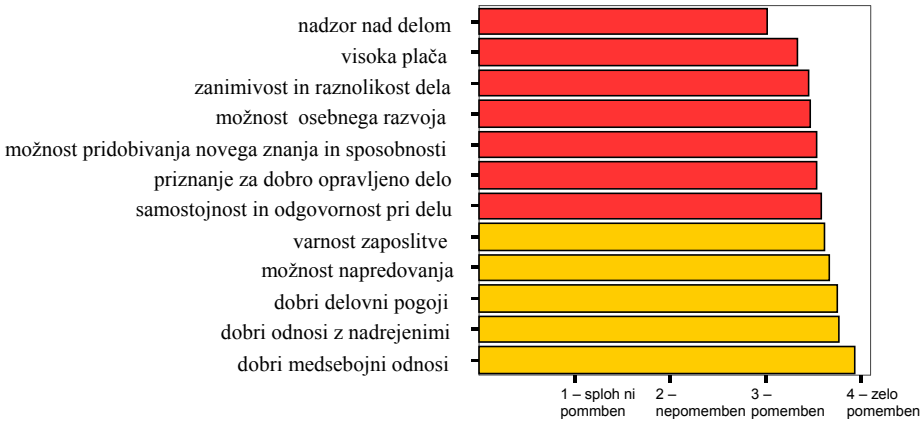
Za preverjanje te hipoteze sem uporabil Descriptives v programu SPSS, kjer je najvišje opredeljeni oziroma najpomembnejši tisti motivacijski dejavnik, ki ima največjo povprečno oceno (aritmetična sredina). Na podlagi zbranih podatkov in izvedene analize sem prišel do naslednje razporeditve motivacijskih dejavnikov (glej *Tabela 6.3.2.1.1* in *Graf 6.3.2.1.13*).

Tabela 6.3.2.1.1: Razporeditev motivacijskih dejavnikov po pomembnosti (od 1 – sploh ni pomemben, do 4 – zelo pomemben)

	N	*Minimum*	*Maksimum*	*Aritmetična sredina*	*Standardni odklon*
dobri medsebojni odnosi	**64**	**3**	**4**	**3,94**	**,244**
dobri odnosi z nadrejenimi	**64**	**2**	**4**	**3,77**	**,463**
dobri delovni pogoji	**64**	**2**	**4**	**3,75**	**,471**
možnost napredovanja	**64**	**1**	**4**	**3,67**	**,619**
varnost zaposlitve	**64**	**1**	**4**	**3,61**	**,633**
samostojnost in odgovornost pri delu	**64**	**2**	**4**	**3,59**	**,555**
priznanje za dobro opravljeno delo	**64**	**1**	**4**	**3,53**	**,642**
možnost pridobivanja novega znanja in sposobnosti	**64**	**2**	**4**	**3,53**	**,590**
možnost osebnega razvoja	**64**	**1**	**4**	**3,47**	**,642**
zanimivost in raznolikost dela	**64**	**1**	**4**	**3,45**	**,641**
visoka plača	**64**	**2**	**4**	**3,33**	**,565**
nadzor nad delom	**64**	**1**	**4**	**3,02**	**,654**
Valid N (listwise)	**64**				

Vir: Lastna raziskava, opravljena v občinski upravi Mestne občine Kranj in Upravni enoti Kranj, med 18. 09. 2006 in 03. 10. 2006.

Graf 6.3.2.1.13: Razporeditev motivacijskih dejavnikov po pomembnosti (od 1 – sploh ni pomemben, do 4 – zelo pomemben)



Vir: Lastna raziskava opravljena v občinski upravi Mestne občine Kranj in Upravni enoti Kranj, v času od 18.09 do 03.10.2006.

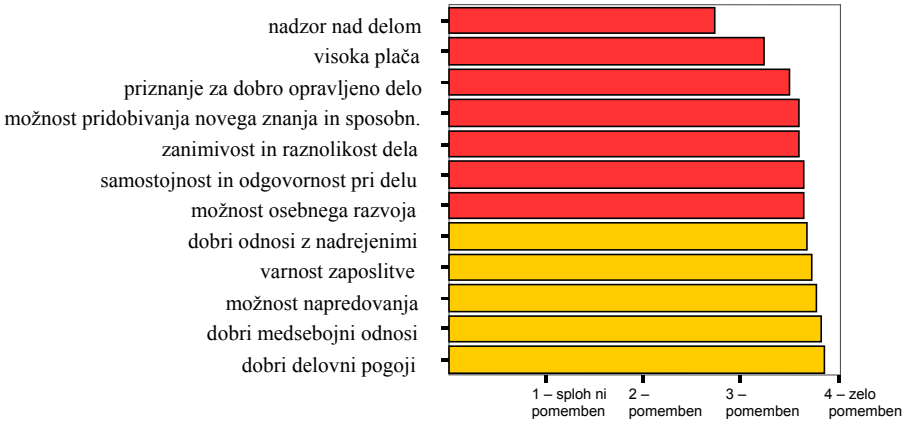
Kot je razvidno iz *Tabele 6.3.2.1.1* in *Grafa 6.3.2.1.13,* so vsi anketirani javni uslužbenci med prvih 5 najpomembnejših motivacijskih dejavnikov uvrstili 4 motivacijske dejavnike, ki sodijo med higienike (dobri medsebojni odnosi, dobri odnosi z nadrejenimi, dobri delovni pogoji, varnost zaposlitve), in le enega, ki sodi med motivatorje (možnost napredovanja). Tako lahko na tej točki zavrnem zgornjo hipotezo, da motivacijski dejavniki, ki so po mnenju javnih uslužbencev na lokalni (občinska uprava) in državni (upravna enota) ravni najpomembnejši, sodijo med motivatorje. Kot najmanj pomembna motivacijska dejavnika po mnenju anketiranih javnih uslužbencev sta se izkazala nadzor nad delom in visoka plača, oba higienika.

Poglejmo si še, kakšna je razporeditev motivacijskih dejavnikov po pomembnosti na lokalni in državni ravni ter če prihaja do očitnih razlik med razporeditvama na različnih ravneh javne uprave.

MESTNA OBČINA KRANJ

Anketirani javni uslužbenci v Mestni občini Kranj so sledeče razporedili motivacijske dejavnike po pomembnosti (glej *Graf 6.3.2.1.14*) .

Graf 6.3.2.1.14: Razporeditev motivacijskih dejavnikov po pomembnosti v Mestni občini Kranj (od 1 – sploh ni pomemben, do 4 – zelo pomemben)



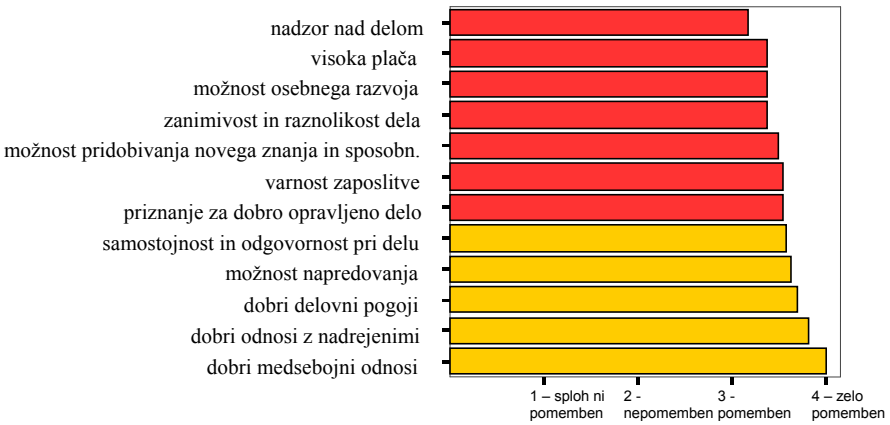
Vir: Lastna raziskava, opravljena v občinski upravi Mestne občine Kranj, med 18. 09. 2006 in 03. 10. 2006.

Kot je razvidno iz zgornjega grafa (glej *Graf 6.3.2.1.14*), anketirani javni uslužbenci v Mestni občini Kranj kot pomembne motivacijske dejavnike zaznajo iste dejavnike kot vsi anketirani javni uslužbenci, le vrstni red prvih petih je nekoliko drugačen. Najpomembnejši motivacijski dejavnik po mnenju anketiranih javnih uslužbencev v Mestni občini Kranj so dobri delovni pogoji, sledijo dobri medsebojni odnosi in možnost napredovanja ter varnost zaposlitve in dobri odnosi z nadrejenimi. Tudi na tej točki postavljena hipoteza, da sodijo motivacijski dejavniki, ki jih javni uslužbenci zaznajo kot najpomembnejše, med motivatorje, ne zdrži.

UPRAVNA ENOTA KRANJ

Poglejmo še, kako so motivacijske dejavnike po pomembnosti razporedili anketirani javni uslužbenci v Upravni enoti Kranj (glej *Graf 6.3.2.1.15*).

Graf 6.3.2.1.15: Razporeditev motivacijskih dejavnikov po pomembnosti v Upravni enoti Kranj (od 1 – sploh ni pomemben, do 4 – zelo pomemben)



Vir: Lastna raziskava, opravljena v Upravni enoti Kranj, med 18. 09. 2006 in 03. 10. 2006.

Kot kaže zgornji graf (glej *Graf 6.3.2.1.15*), se med prvimi tremi najpomembnejšimi dejavniki, ki so jih kot take opredelili anketirani javni uslužbenci v Upravni enoti Kranj, pojavljajo isti dejavniki kot v opredelitvi vseh anketiranih javnih uslužbencev. Se pa med prvimi petimi najpomembnejšimi dejavniki pojavi en, ki se do sedaj še ni, in sicer samostojnost in odgovornost pri delu, ki spada med motivatorje. Motivacijski dejavnik varnost zaposlitve, ki so ga anketirani javni uslužbenci v Mestni občini Kranj opredelili med pet najpomembnejših dejavnikov, se v Upravni enoti Kranj pojavi šele na sedmem mestu. Tudi na tej točki postavljena hipoteza, da spadajo motivacijski dejavniki, ki jih javni uslužbenci zaznajo kot najpomembnejše, med motivatorje, pade, saj so na prvih treh mestih po pomembnosti motivacijski dejavniki, ki sodijo med higienike.

Iz ugotovitev je razvidno, da med lokalno in državno ravnjo ne prihaja do občutnih razlik pri razporeditvi motivacijskih dejavnikov po pomembnosti. Edina razlika je, da so v Upravni enoti Kranj namesto motivacijskega dejavnika varnost zaposlitve, med prvih pet najpomembnejših uvrstili motivacijski dejavnik samostojnost in odgovornost pri delu. Vsi ostali najpomembnejši motivacijski dejavniki pa so enaki, edino razporeditev je nekoliko drugačna.

6.3.2.2 ZADOVOLJSTVO Z NAJPOMEMBNEJŠIMI MOTIVACIJSKIMI DEJAVNIKI

Anketirani javni uslužbenci so morali v anketi opredeliti tudi svoje zadovoljstvo z naštetimi motivacijskimi dejavniki, pri čemer so si pomagali z lestvico od zelo nezadovoljen in

nezadovoljen do zadovoljen in zelo zadovoljen. V skladu s postavljeno hipotezo, da javni uslužbenci na lokalni (občinska uprava) in na državni (upravna enota) ravni niso zadovoljni z motivacijskimi dejavniki, ki so po njihovem mnenju najpomembnejši, sem v zgornjem poglavju ugotovljene najpomembnejše motivacijske dejavnike (dobri medsebojni odnosi, dobri odnosi z nadrejenimi, dobri delovni pogoji, varnost zaposlitve, možnost napredovanja) uporabil v analizi za njeno potrditev oziroma zavrnitev.

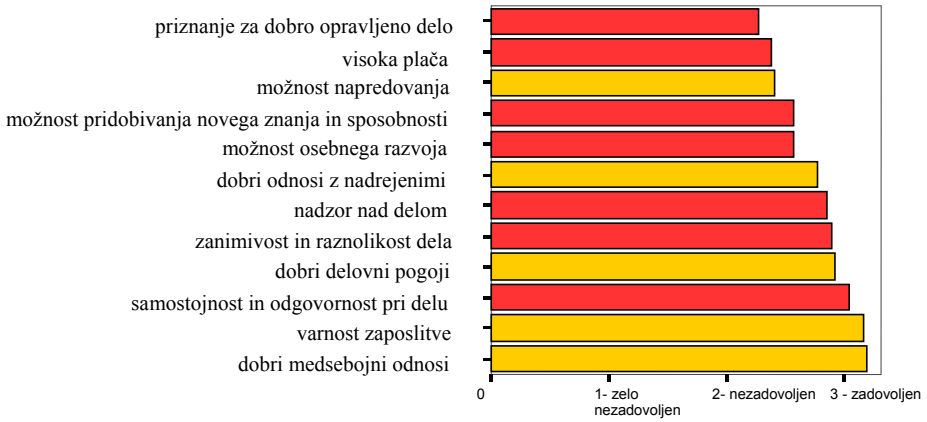
Za preverjanje hipoteze sem uporabil Descriptives v programu SPSS, kjer je najvišje opredeljeni motivacijski dejavnik glede na zadovoljstvo tisti, ki ima največjo povprečno oceno (aritmetična sredina). Analiza podatkov je pokazala naslednjo sliko zadovoljstva z motivacijskimi dejavniki (glej *Tabela 6.3.2.2.2* in *Graf 6.3.2.2.16*).

Tabela 6.3.2.2.2: Razporeditev motivacijskih dejavnikov glede na zadovoljstvo z njimi (od 1 – zelo nezadovoljen, do 4 – zelo zadovoljen)

	N	*Minimum*	*Maksimum*	*Aritmetična sredina*	*Standardni odklon*
dobri medsebojni odnosi	**63**	**2**	**4**	**3,19**	**,692**
varnost zaposlitve	**63**	**1**	**4**	**3,16**	**,601**
samostojnost in odgovornost pri delu	**63**	**2**	**4**	**3,05**	**,455**
dobri delovni pogoji	**63**	**1**	**4**	**2,92**	**,829**
zanimivost in raznolikost dela	**63**	**1**	**4**	**2,90**	**,665**
nadzor nad delom	**63**	**1**	**4**	**2,86**	**,564**
dobri odnosi z nadrejenimi	**63**	**1**	**4**	**2,78**	**,706**
možnost osebnega razvoja	**63**	**1**	**4**	**2,57**	**,734**
možnost pridobivanja novega znanja in sposobnosti	**63**	**1**	**4**	**2,57**	**,689**
možnost napredovanja	**63**	**1**	**4**	**2,41**	**,775**
visoka plača	**63**	**1**	**4**	**2,38**	**,771**
priznanje za dobro opravljeno delo	**63**	**1**	**3**	**2,27**	**,700**
Valid N (listwise)	**63**				

Vir: Lastna raziskava, opravljena v občinski upravi Mestne občine Kranj in Upravni enoti Kranj, med 18. 09. 2006 in 03. 10. 2006.

Graf 6.3.2.2.16: Razporeditev motivacijskih dejavnikov glede na zadovoljstvo z njimi (od 1 – zelo nezadovoljen, do 4 – zelo zadovoljen)



Vir: Lastna raziskava, opravljena v občinski upravi Mestne občine Kranj in Upravni enoti Kranj, med 18. 09. 2006 in 03. 10. 2006.

Kot je razvidno iz *Tabele 6.3.2.2.2* in *Grafa 6.3.2.2.16,* so anketirani javni uslužbenci najbolj zadovoljni z medsebojnimi odnosi, to je pa tudi motivacijski dejavnik, ki so ga javni uslužbenci opredelili za najpomembnejšega. Sledi motivacijski dejavnik varnost zaposlitve, ki je bil prav tako opredeljen med pet najpomembnejših motivacijskih dejavnikov. Relativno visoko na lestvici zadovoljstva se je znašel še en motivacijski dejavnik, ki je bil uvrščen med pet najpomembnejših dejavnikov, in sicer motivacijski dejavnik dobri delovni pogoji. Glede na ugotovljena dejstva moram zgoraj postavljeno hipotezo, da so javni uslužbenci nezadovoljni z najpomembnejšimi motivacijskimi dejavniki, zavrniti.

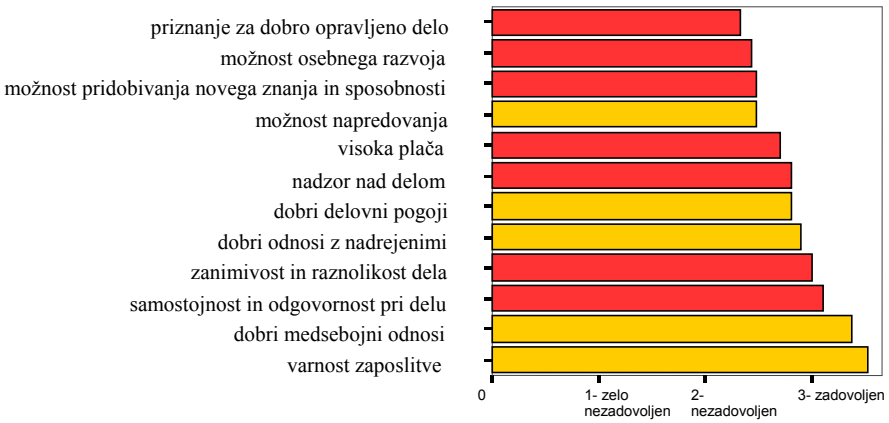
Poglejmo to razporeditev še na ravni lokalne samouprave in državne uprave.

MESTNA OBČINA KRANJ

Poglejmo, če se bo postavljena hipoteza potrdila na ravni občine. Anketirani javni uslužbenci v Mestni občini Kranj so kot najpomembnejše motivacijske dejavnike opredelili naslednje: dobri delovni pogoji, dobri medsebojni odnosi, možnost napredovanja, varnost zaposlitve, dobri odnosi z nadrejenimi.

Analiza podatkov je pripeljala do naslednjega grafa (glej *Graf 6.3.2.2.17*).

Graf 6.3.2.2.17: Razporeditev motivacijskih dejavnikov glede na zadovoljstvo z njimi v Mestni občini Kranj (od 1 – zelo nezadovoljen, do 4 – zelo zadovoljen)



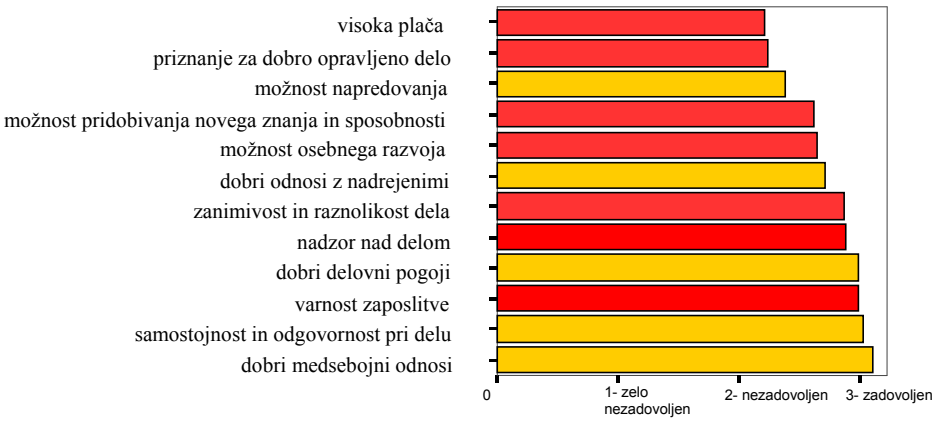
Vir: Lastna raziskava, opravljena v občinski upravi Mestne občine Kranj, med 18. 09. 2006 in 03. 10. 2006.

Kot kaže zgornji graf (glej *Graf 6.3.2.2.17*), so anketirani javni uslužbenci v Mestni občini Kranj najbolj zadovoljni z varnostjo zaposlitve in medsebojnimi odnosi. Oba omenjena motivacijska dejavnika pa sta tudi motivacijska dejavnika, ko so ju javni uslužbenci opredelili med pet najpomembnejših motivacijskih dejavnikov, tako da moram tudi na ravni občine oziroma lokalne samouprave postavljeno hipotezo, da so javni uslužbenci nezadovoljni z najpomembnejšimi motivacijskimi dejavniki, zavrniti.

UPRAVNA ENOTA KRANJ

Poglejmo še razporeditev motivacijskih dejavnikov glede na zadovoljstvo, ki so jo opredelili anketirani javni uslužbenci v Upravni enoti Kranj, in veljavnost zgoraj postavljene hipoteze. Javni uslužbenci v Upravni enoti Kranj so kot najpomembnejše opredelili sledeče motivacijske dejavnike: dobri medsebojni odnosi, dobri odnosi z nadrejenimi, dobri delovni pogoji, možnost napredovanja, samostojnost in odgovornost pri delu.
Analiza podatkov je prikazala naslednji graf (glej *Graf 6.3.2.2.18*).

Graf 6.3.2.2.18: Razporeditev motivacijskih dejavnikov glede na zadovoljstvo z njimi v Upravni enoti Kranj (od 1 – zelo nezadovoljen, do 4 – zelo zadovoljen)



Vir: Lastna raziskava, opravljena v Upravni enoti Kranj, med 18. 09. 2006 in 03. 10. 2006.

Iz grafa (glej *Graf 6.3.2.2.18*) je razvidno, da so anketirani javni uslužbenci v Upravni enoti Kranj najbolj zadovoljni z motivacijskim dejavnikom medsebojni odnosi ter samostojnost in odgovornost pri delu. Oba omenjena motivacijska dejavnika pa sta bila uvrščena tudi med pet najpomembnejših motivacijskih dejavnikov po mnenju anketiranih javnih uslužbencev. Kot je razvidno iz slike, tudi na tej točki ni možno potrditi postavljene hipoteze, da so javni uslužbenci nezadovoljni z najpomembnejšimi motivacijskimi dejavniki.

Tudi pri razporeditvi motivacijskih dejavnikov glede na zadovoljstvo ne prihaja do občutnejših razlik med lokalno in državno ravnjo, saj so prvi trije motivacijski dejavniki, s katerimi so najbolj zadovoljni na obeh ravneh, isti, edina razlika je v vrstnem redu teh treh.

6.3.2.3 SPODBUJEVALNI UČINEK MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV

Javni uslužbenci so morali v sedmem vprašanju ankete opredeliti tudi, koliko jih našteti motivacijski dejavniki spodbujajo k delu, pri tem so si pomagali z lestvico od me čisto nič ne spodbuja k delu in me ne spodbuja k delu do me spodbuja k delu in me zelo spodbuja k delu. S tem vprašanjem sem pridobil podatke za potrditev ali zavrnitev postavljene hipoteze, ki sem jo oblikoval v skladu s Herzbergovo teorijo in tako preveril tudi njeno veljavnost, da sodijo motivacijski dejavniki, ki najbolj motivirajo javne uslužbence za delo, med motivatorje. Motivatorji so po omenjeni teoriji tisti motivacijski dejavniki, ki posameznike neposredno spodbujajo k delu (možnost napredovanja, samostojnost in odgovornost pri delu, osebni

razvoj, zanimivost in raznolikost dela, možnost pridobivanja novega znanja in sposobnosti ter priznanje za opravljeno delo).

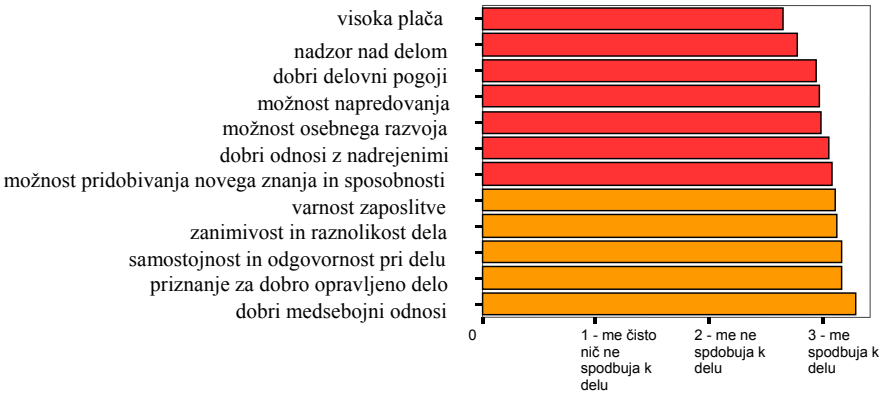
Pri preverjanju hipoteze sem si pomagal z Descriptives v programu SPSS, kjer je glede na spodbujevalni učinek najbolj učinkovit tisti motivacijski dejavnik, ki ima največjo povprečno oceno (aritmetična sredina). Analiza podatkov je privedla do sledeče razporeditve motivacijskih dejavnikov glede na njihov spodbujevalni učinek (glej *Tabela 6.3.2.3.3* in *Graf 6.3.2.3.19*).

Tabela 6.3.2.3.3: Razporeditev motivacijskih dejavnikov glede na spodbujevalni učinek (od 1 – me čisto nič ne spodbuja k delu, do 4 – me zelo spodbuja k delu)

	N	*Minimum*	*Maksimum*	*Aritmetična sredina*	*Standardni odklon*
dobri medsebojni odnosi	**63**	**1**	**4**	**3,29**	**,812**
priznanje za dobro opravljeno delo	**63**	**1**	**4**	**3,17**	**,959**
samostojnost in odgovornost pri delu	**63**	**1**	**4**	**3,17**	**,752**
zanimivost in raznolikost dela	**62**	**1**	**4**	**3,13**	**,820**
varnost zaposlitve	**63**	**1**	**4**	**3,11**	**,675**
možnost pridobivanja novega znanja in sposobnosti	**63**	**1**	**4**	**3,08**	**,768**
dobri odnosi z nadrejenimi	**63**	**1**	**4**	**3,06**	**,759**
možnost osebnega razvoja	**63**	**1**	**4**	**2,98**	**,871**
možnost napredovanja	**63**	**1**	**4**	**2,97**	**,879**
dobri delovni pogoji	**63**	**1**	**4**	**2,95**	**,771**
nadzor nad delom	**63**	**1**	**4**	**2,78**	**,659**
visoka plača	**63**	**1**	**4**	**2,65**	**,901**
Valid N (listwise)	**62**				

Vir: Lastna raziskava, opravljena v občinski upravi Mestne občine Kranj in Upravni enoti Kranj, med 18. 09. 2006 in 03. 10. 2006.

Graf 6.3.2.3.19: Razporeditev motivacijskih dejavnikov glede na spodbujevalni učinek (od 1 – me čisto nič ne spodbuja k delu, do 4 – me zelo spodbuja k delu)



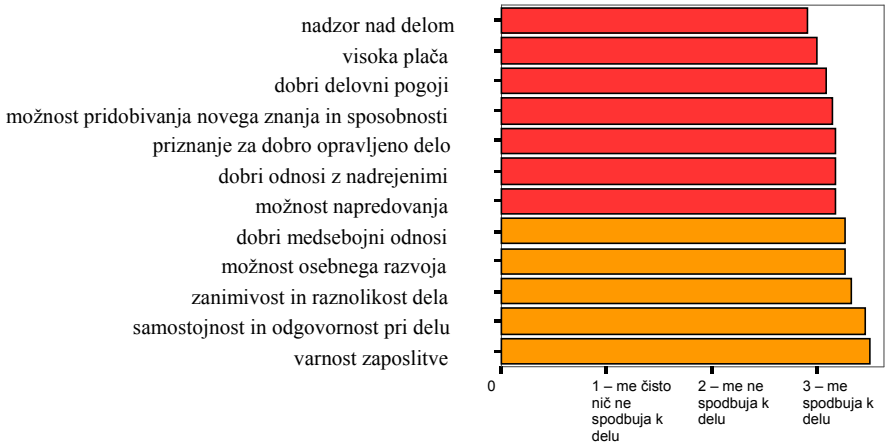
Vir: Lastna raziskava, opravljena v občinski upravi Mestne občine Kranj in Upravni enoti Kranj, med 18. 09. 2006 in 03. 10. 2006.

Kot je razvidno iz zgornje tabele in grafa (glej *Tabela 6.3.2.3.3* in *Graf 6.3.2.3.19*), med motivacijskimi dejavniki, ki najbolj spodbujajo anketirane javne uslužbence k delu, prevladujejo tisti, ki sodijo med motivatorje. Se pa med njimi pojavita dva motivacijska dejavnika, ki sodita med higienike, in sicer motivacijski dejavnik dobri medsebojni odnosi, ki se pojavi celo na prvem mestu, kar pomeni, da najbolj motivira anketirance k delu, ter motivacijski dejavnik varnost zaposlitve. Sicer med prvimi petimi motivacijskimi dejavniki, ki anketirance najbolj spodbujajo k delu, prevladujejo motivatorji, vendar glede na to, da motivacijski dejavnik, ki javne uslužbence najbolj spodbuja k delu, sodi med higienike, ne morem potrditi postavljene hipoteze, da sodijo motivacijski dejavniki, ki najbolj motivirajo javne uslužbence za delo, med motivatorje. Preverimo postavljeno hipotezo še na ravni države in lokalne samouprave.

MESTNA OBČINA KRANJ

V Mestni občini Kranj so anketirani javni uslužbenci sledeče razporedili motivacijske dejavnike glede na spodbujevalni učinek motivacijskih dejavnikov (glej *Graf 6.3.2.3.20*).

Graf 6.3.2.3.20: Razporeditev motivacijskih dejavnikov glede na spodbujevalni učinek v Mestni občini Kranj (od 1 – me čisto nič ne spodbuja k delu, do 4 – me zelo spodbuja k delu)



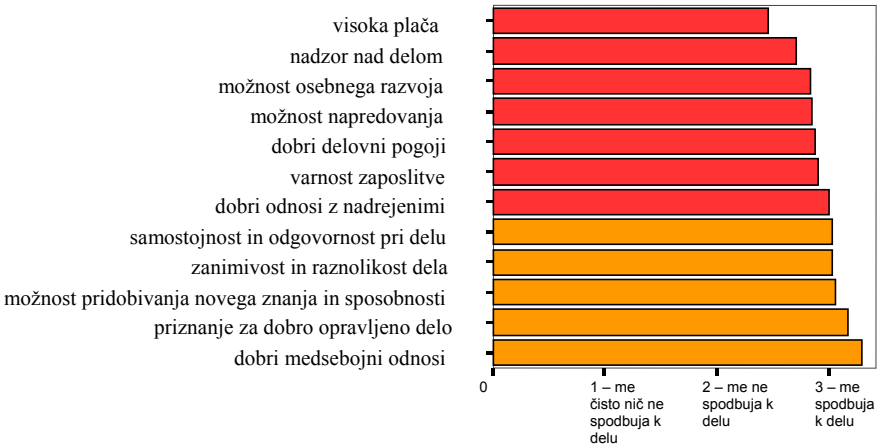
Vir: Lastna raziskava, opravljena v občinski upravi Mestne občine Kranj, med 18. 09. 2006 in 03. 10. 2006.

Iz zgornjega grafa (glej *Graf 6.3.2.3.20*) je razvidna podobna situacija kot pri grafu, ki smo ga dobili iz podatkov vseh anketiranih javnih uslužbencev. Tako tudi na ravni lokalne samouprave med prvimi petimi motivacijskimi dejavniki, ki najbolj spodbujajo anketirane javne uslužbence k delu, prevladujejo tisti, ki sodijo med motivatorje, vendar se med njimi pojavita tudi dva, ki sodita med higienike. Tudi tu se kot najbolj spodbujajoč motivacijski dejavnik pokaže dejavnik, ki sodi med higienike, in sicer gre za motivacijski dejavnik varnost zaposlitve. Na petem oziroma četrtem mestu glede na spodbujevalni učinek najdemo še en dejavnik, ki sodi med higienike, in sicer motivacijski dejavnik dobri medsebojni odnosi. Tako tudi na tej točki ne morem potrditi postavljene hipoteze, da sodijo motivacijski dejavniki, ki najbolj motivirajo javne uslužbence za delo, med motivatorje, saj motivacijski dejavnik, ki javne uslužbence najbolj spodbuja k delu, sodi med higienike.

UPRAVNA ENOTA KRANJ

Analiza podatkov, pridobljenih v Upravni enoti Kranj, pa je pripeljala do naslednje razporeditve motivacijskih dejavnikov glede na spodbujevalni učinek (glej *Graf 6.3.2.3.21*).

Graf 6.3.2.3.21: Razporeditev motivacijskih dejavnikov glede na spodbujevalni učinek v Upravni enoti Kranj (od 1 – me čisto nič ne spodbuja k delu, do 4 – me zelo spodbuja k delu)



Vir: Lastna raziskava, opravljena v Upravni enoti Kranj, med 18. 09. 2006 in 03. 10. 2006.

Kot je razvidno iz grafa (glej *Graf 6.3.2.3.21*), je po mnenju anketiranih javnih uslužbencev v Upravni enoti Kranj najbolj spodbujajoč motivacijski dejavnik dobri medsebojni odnosi, ki pa tako kot pri analizi na ravni lokalne samouprave sodi med higienike in ne med motivatorje, ki naj bi po Herzbergovi teoriji najbolj spodbujali k delu. Sicer med prvimi petimi najbolj spodbujajočimi motivacijskimi dejavniki prevladujejo tisti, ki sodijo med motivatorje, vendar se kot najbolj spodbujajoč izkaže higienik, tako da zopet ne morem potrditi postavljene hipoteze, da sodijo motivacijski dejavniki, ki najbolj motivirajo javne uslužbence za delo, med motivatorje.

Tudi na tej točki ne naletimo na večje razlike med državno in lokalno ravnjo. Tako na lokalni kot na državni ravni se pri tej analizi pokaže enak vzorec, saj se med prvimi petimi najbolj spodbujajočimi motivacijskimi dejavniki kot najbolj spodbujajoč v obeh primerih izkaže motivacijski dejavnik, ki sodi med higienike, in sicer se kot najbolj spodbujajoč dejavnik na ravni občine izkaže varnost zaposlitve, na ravni države pa dobri medsebojni odnosi. V obeh primerih tudi prevladujejo motivatorji med prvimi petimi najbolj spodbujajočimi dejavniki, vendar s to razliko, da se med prvimi petimi na ravni občine, znajdeta dva higienika na ravni države pa le en.

6.3.2.4 STANJE MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV V DELOVNEM OKOLJU

V izvedeni anketi so morali javni uslužbenci izraziti tudi svoje mnenje o tem, katere motivacijske dejavnike organizacija, v kateri so zaposleni, dejansko nudi. Anketno vprašanje,

ki se je nanašalo na to temo, je bilo oblikovano tako, da so bile posredovane trditve, da organizacija nudi vse naštete motivacijske dejavnike. Tako so morali javni uslužbenci izraziti strinjanje s posredovanimi trditvami, pri čemer so si pomagali z lestvico od sploh se ne strinjam in delno se ne strinjam do delno se strinjam in popolnoma se strinjam.

S tem vprašanjem sem pridobil podatke za preverjanje postavljene hipoteze, da tako na lokalni (občinska uprava) kot na državni (upravna enota) ravni prevladujejo tisti motivacijski dejavniki, ki sodijo med higienike in za katere je značilno, da zmanjšujejo nezadovoljstvo zaposlenih, ne prispevajo pa k večji učinkovitosti oziroma motiviranosti.

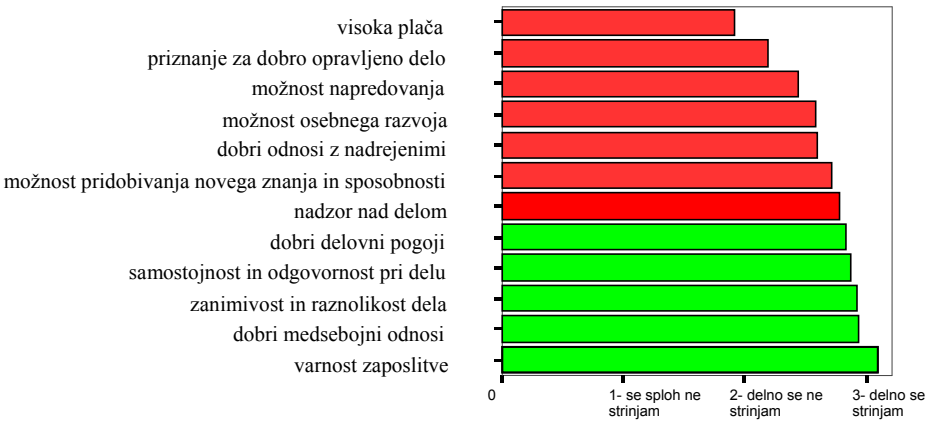
Za preverjanje hipoteze sem uporabil Descriptives v programu SPSS, kjer so po mnenju anketiranih javnih uslužbencev v njihovem delovnem okolju dejansko prisotni tisti motivacijski dejavniki, ki imajo največjo povprečno oceno (aritmetično sredino). Z analizo zbranih podatkov sem prišel do sledečih ugotovitev (glej *Tabela 6.3.2.4.4* in *Graf 6.3.2.4.22*).

Tabela 6.3.2.4.4: Prisotnost motivacijskih dejavnikov v delovnem okolju vseh anketiranih javnih uslužbencev (od 1 – se sploh ne strinjam, do 4 – popolnoma se strinjam)

	N	*Minimum*	*Maksimum*	*Aritmetična sredina*	*Standardni odklon*
varnost zaposlitve	**64**	**1**	**4**	**3,09**	**,706**
dobri medsebojni odnosi	**63**	**1**	**4**	**2,94**	**,821**
zanimivost in raznolikost dela	**64**	**1**	**4**	**2,92**	**,719**
samostojnost in odgovornost pri delu	**64**	**1**	**4**	**2,87**	**,630**
dobri delovni pogoji	**64**	**1**	**4**	**2,83**	**,883**
nadzor nad delom	**63**	**1**	**4**	**2,78**	**,580**
možnost pridobivanja novega znanja in sposobnosti	**63**	**1**	**4**	**2,71**	**,869**
dobri odnosi z nadrejenimi	**64**	**1**	**4**	**2,59**	**,811**
možnost osebnega razvoja	**64**	**1**	**4**	**2,58**	**,662**
možnost napredovanja	**64**	**1**	**4**	**2,44**	**,906**
priznanje za dobro opravljeno delo	**63**	**1**	**4**	**2,19**	**,780**
visoka plača	**64**	**1**	**4**	**1,91**	**,938**
Valid N (listwise)	**61**				

Vir: Lastna raziskava, opravljena v občinski upravi Mestne občine Kranj in Upravni enoti Kranj, med 18. 09. 2006 in 03. 10. 2006.

Graf 6.3.2.4.22: Prisotnost motivacijskih dejavnikov v delovnem okolju vseh anketiranih javnih uslužbencev (od 1 – se sploh ne strinjam, do 4 – popolnoma se strinjam)



Vir: Lastna raziskava, opravljena v občinski upravi Mestne občine Kranj in Upravni enoti Kranj, med 18. 09. 2006 in 03. 10. 2006.

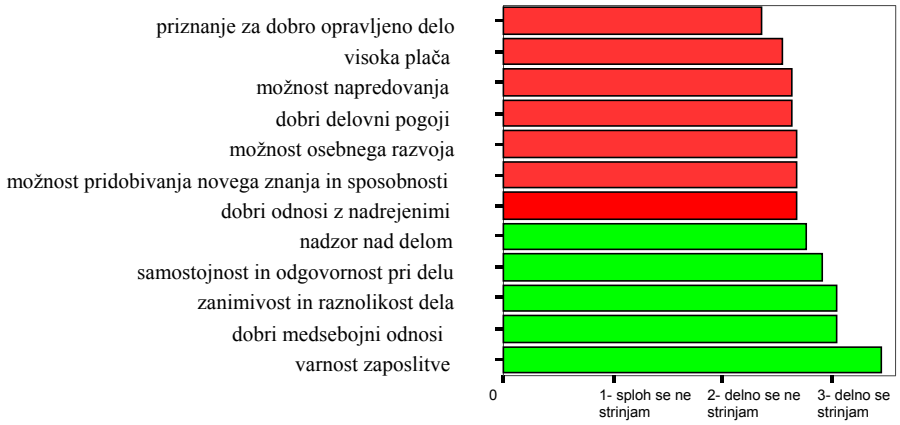
Kot je razvidno iz zgornje tabele in grafa (glej *Tabela 6.3.2.4.3* in *Graf 6.3.2.4.22*), lahko potrdim postavljeno hipotezo, da v delovnem okolju javnih uslužbencev prevladujejo tisti motivacijski dejavniki, ki sodijo med higienike, saj sta po mnenju anketiranih javnih uslužbencev v njihovem delovnem okolju najbolj prisotna motivacijska dejavnika varnost zaposlitve in dobri odnosi z zaposlenimi, ki sodita po Herzbergovi teoriji med higienike. Tako se med prvimi petimi najbolj prisotnimi motivacijskimi dejavniki pojavljajo kar trije od tistih, ki spadajo med higienike (varnost zaposlitve, dobri odnosi z zaposlenimi, dobri delovni pogoji) in le dva od tistih, ki sodijo med motivatorje (zanimivost in raznolikost dela, samostojnost in odgovornost pri delu).

V nadaljevanju bom preverjal še veljavnost postavljene hipoteze na ravni države in lokalne samouprave.

MESTNA OBČINA KRANJ

Analiza podatkov za preverjanje postavljene hipoteze je v Mestni občini Kranj pripeljala do naslednjih ugotovitev (glej *Graf 6.3.2.4.23*).

Graf 6.3.2.4.23: Prisotnost motivacijskih dejavnikov v delovnem okolju Mestne občine Kranj (od 1 – se sploh ne strinjam, do 4 – popolnoma se strinjam)



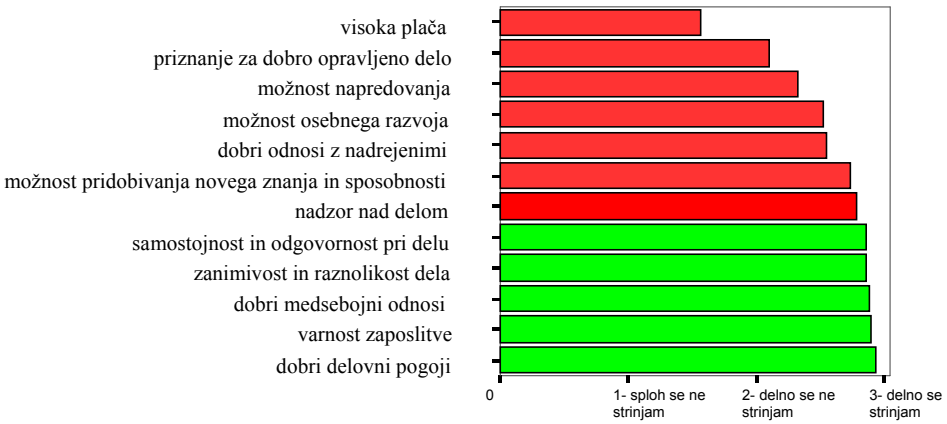
Vir: Lastna raziskava, opravljena v občinski upravi Mestne občine Kranj, med 18. 09. 2006 in 03. 10. 2006.

Prav tako kot pri vseh anketiranih javnih uslužbencih se tudi pri anketiranih javnih uslužbencih v Mestni občini Kranj kot najbolj prisotna motivacijska dejavnika v njihovem delovnem okolju pojavljata varnost zaposlitve in dobri odnosi z nadrejenimi, ki sodita med higienike. Med petimi najbolj prisotnimi motivacijskimi dejavniki sta tako kot pri vseh anketiranih javnih uslužbencih tudi pri anketiranih v Mestni občini Kranj prisotna le dva motivacijska dejavnika, ki sodita med motivatorje, in sicer zanimivost in raznolikost dela ter samostojnost in odgovornost pri delu. Vrstni red najbolj prisotnih motivacijskih dejavnikov v Mestni občini Kranj je zelo podoben kot pri vseh anketiranih javnih uslužbencih, tako da tudi na tej točki lahko potrdim dano hipotezo, da na lokalni (občinska uprava) ravni prevladujejo tisti motivacijski dejavniki, ki sodijo med higienike.

UPRAVNA ENOTA KRANJ

Preverjanje postavljene hipoteze je v Upravni enoti Kranj pripeljalo do naslednjih ugotovitev (glej *Graf 6.3.2.4.24*).

Graf 6.3.2.4.24: Prisotnost motivacijskih dejavnikov v delovnem okolju Upravne enote Kranj (od 1 – se sploh ne strinjam, do 4 – popolnoma se strinjam)



Vir: Lastna raziskava, opravljena v Upravni enoti Kranj, med 18. 09. 2006 in 03. 10. 2006.

Kot je razvidno iz zgornjega grafa (glej *Graf 6.3.2.4.24*), so v Upravni enoti Kranj po mnenju anketiranih javnih uslužbencev najbolj prisotni sledeči motivacijski dejavniki: dobri delovni pogoji, varnost zaposlitve in dobri odnosi z zaposlenimi. Vsi omenjeni motivacijski dejavniki sodijo med higienike. Med prvimi petimi se zopet pojavita tudi dva, ki sodita med motivatorje, to sta samostojnost in odgovornost pri delu ter zanimivost in raznolikost dela. Glede na ugotovljena dejstva lahko potrdim postavljeno hipotezo, da na državni (upravna enota) ravni prevladujejo tisti motivacijski dejavniki, ki sodijo med higienike.

Tako se hipoteza, da <u>tako na lokalni (občinska uprava) kot na državni (upravna enota) ravni prevladujejo tisti motivacijski dejavniki, ki sodijo med higienike in za katere je značilno, da zmanjšujejo nezadovoljstvo zaposlenih, ne prispevajo pa k večji učinkovitosti oziroma motiviranosti,</u> v celoti potrdi.

Tudi na tej točki ne prihaja do občutnejših razlik med lokalno (občinska uprava) in državno (upravna enota) ravnjo. Edina razlika je v tem, da so javni uslužbenci v Upravni enoti Kranj med šest najbolj prisotnih motivacijskih dejavnikov, za razliko od javnih uslužbencev v Mestni občini Kranj, namesto motivacijskega dejavnika dobri donosi z nadrejenimi uvrstili motivacijski dejavnik dobri delovni pogoji. Do nekaterih razlik prihaja edino še pri vrstnem redu motivacijskih dejavnikov.

6.4 UGOTOVITVE RAZISKAVE

Analiza z anketo pridobljenih podatkov v Mestni občini Kranj, kot enoti preučevanja na lokalni ravni, in Upravni enoti Kranj, kot enoti preučevanja na državni ravni, je privedla do ugotovitve, da ne morem potrditi glavne hipoteze, da so javni uslužbenci na državni in lokalni ravni demotivirani za delo. Kot se je izkazalo med analizo, se tisti motivacijski dejavniki, ki so po mnenju javnih uslužbencev najpomembnejši, pojavljajo tako med tistimi, s katerimi so najbolj zadovoljni, kot tistimi, ki jih najbolj spodbujajo k delu, in tudi tistimi, ki se dejansko pojavljajo v delovnem okolju. Tako je motivacijski dejavnik dobri medsebojni odnosi, ki so ga vsi anketirani javni uslužbenci opredelili kot najpomembnejšega, tudi tisti, s katerim so najbolj zadovoljni, ki jih najbolj spodbuja k delu, in ki je po njihovem mnenju tudi dejansko prisoten v njihovem delovnem okolju. Se pa med petimi najpomembnejšimi motivacijskimi dejavniki najde tudi nekaj takih, ki jih ne zasledimo niti med tistimi, s katerimi so najbolj zadovoljni, niti med tistimi, ki jih najbolj spodbujajo k delu, kot med tistimi, ki so najbolj prisotni v delovnem okolju. Pri vseh anketiranih javnih uslužbencih sta taka dva, in sicer motivacijski dejavnik dobri odnosi z nadrejenimi in motivacijski dejavnik možnost napredovanja. Kljub temu pa lahko zavrnem zgoraj postavljeno hipotezo, saj se vsi preostali najpomembnejši motivacijski dejavniki pojavljajo v selekcijskem krogu petih motivacijskih dejavnikov tako pri vprašanju zadovoljstva kot pri vprašanju spodbujanja k delu in vprašanju prisotnosti v delovnem okolju. Tako večino tistih motivacijskih dejavnikov, ki so jih anketirani javni uslužbenci opredelili za najbolj spodbujajoče, organizacija, v kateri so zaposleni, po njihovem mnenju tudi zagotavlja.
Seveda pa s tem ne trdim, da so javni uslužbenci motivirani za delo, kaj šele optimalno motivirani, temveč na podlagi dobljenih podatkov zavračam hipotezo o njihovi demotiviranosti.

Kot zanimivost bi izpostavil motivacijski dejavnik visoka plača, ki se pri vseh preučevanih kategorijah pojavlja na zadnjem ali predzadnjem mestu, tako da plača ni tisti motivacijski dejavnik, ki bi javne uslužbence motiviral za delo.

Na lokalni ravni oziroma v Mestni občini Kranj se je kot najpomembnejši motivacijski dejavnik izkazal motivacijski dejavnik dobri delovni pogoji, ki pa se ne pojavi v selekcijskem krogu petih motivacijskih dejavnikov pri nobeni od preučevanih kategorij. Vendar kljub temu ne morem trditi, da so javni uslužbenci na lokalni ravni demotivirani za delo, saj se

motivacijski dejavnik varnost zaposlitve, ki so ga anketirani javni uslužbenci v Mestni občini Kranj prav tako uvrstili med pet najpomembnejših, pojavi tako kot tisti, s katerim so najbolj zadovoljni, kot tisti, ki jih najbolj spodbuja k delu, in tudi tisti, ki je po njihovem mnenju najbolj prisoten v delovnem okolju. Prav tako je večina tistih motivacijskih dejavnikov, ki so jih anketirani javni uslužbenci opredelili za najbolj spodbujajoče (poleg varnosti zaposlitve, dobri medsebojni odnosi – higienika; zanimivost in raznolikost dela, samostojnost in odgovornost pri delu – motivatorja), v organizaciji tudi zagotovljenih. Poleg najpomembnejšega motivacijskega dejavnika, ki se ne pojavlja pri nobenih od preučevanih kategorij, je tak še motivacijski dejavnik možnost napredovanja, ki je bil prav tako uvrščen med pet najpomembnejših. Vsi preostali najpomembnejši dejavniki pa se pojavljajo v selekcijskem krogu petih motivacijskih dejavnikov pri skoraj vseh preučevanih kategorijah.

Na državni ravni oziroma v Upravni enoti Kranj so kot najpomembnejši motivacijski dejavnik opredelili motivacijski dejavnik dobri medsebojni odnosi, ki je tudi motivacijski dejavnik, s katerim so najbolj zadovoljni, in tisti, ki jih najbolj spodbuja k delu, ter je prisoten v njihovem delovnem okolju. Tako tudi na ravni države ne moremo trditi, da so javni uslužbenci demotivirani za delo, saj je tudi tu večina tistih motivacijskih dejavnikov, ki anketirane javne uslužbence najbolj spodbujajo k delu (poleg dobrih medsebojnih odnosov- higienik; zanimivost in raznolikost dela, samostojnost in odgovornost pri delu - motivatorja), zagotovljenih. Seveda tudi tu naletimo na nekaj motivacijskih dejavnikov (dobri odnosi z nadrejenimi, možnost napredovanja), ki so bili opredeljeni med najpomembnejše in se ne pojavljajo v selekcijskem krogu petih motivacijskih dejavnikov pri preučevanih kategorijah, vendar to ne velja za večino.

Skozi celotno analizo se je tudi izkazalo, da v zaznavi vseh raziskovanih aspektov motivacijskih dejavnikov ni večjih razlik med javnimi uslužbenci na državni in lokalni ravni. To je bilo tudi pričakovano, saj gre za dva, sicer različna elementa javne uprave, ki pa ju urejajo enotne usmeritve in predpisi.

Kot je bilo že v uvodu predstavitve raziskovalnih rezultatov omenjeno, je analiza temeljila na Herzbergovi dvofaktorski teoriji, ki motivacijske dejavnike deli na higienike, za katere je značilno, da odstranjujejo neprijetnosti oziroma ustvarjajo pogoje za motiviranje, in motivatorje, za katere je značilno, da neposredno spodbujajo ljudi k delu. Pri preverjanju hipoteze, da motivacijski dejavniki, ki javne uslužbence najbolj spodbujajo k delu, sodijo med

motivatorje, za katere je značilno, da povečujejo motiviranost zaposlenih, pa se je izkazalo, da anketirane javne uslužbence najbolj spodbujajo k delu ravno higieniki. Tako sta se kot najbolj spodbujajoča dejavnika pokazala dobri medsebojni odnosi in varnost zaposlitve, ki sta predstavnika higienikov. Prav tako tudi med najpomembnejšimi motivacijskimi dejavniki prevladujejo tisti, ki sodijo med higienike. Tako ni nič nenavadnega, da se je potrdila hipoteza, da tako na lokalni (občinska uprava) kot na državni (upravna enota) ravni prevladujejo tisti motivacijski dejavniki, ki sodijo med higienike, saj so to tudi tisti, ki javne uslužbence najbolj spodbujajo k delu.

Na tej točki se postavlja vprašanje o veljavnosti zgornje ugotovitve, da lahko zavrnemo postavljeno hipotezo, da so javni uslužbenci na državni in lokalni ravni demotivirani za delo, saj se kot najbolj spodbujajoči dejavniki pojavljajo ravno higieniki[34]. Glede na to, da smo si ljudje različni, da imamo različne potrebe in da nas motivirajo različni dejavniki, sem se odločil, da bom postavil teorijo malce ob stran in glavno hipotezo preveril zgolj na podlagi ugotovitev raziskave. Ta je pokazala, da anketirane javne uslužbence najbolj spodbujajo higieniki in glede na to, da so to tudi tisti motivacijski dejavniki, ki so v organizaciji najbolj prisotni, nisem mogel potrditi zgornje hipoteze. Tako sem tudi prišel do zaključka, da motivacijskih teorij ne gre jemati za osnovo motiviranja zaposlenih, ampak zgolj kot pomoč pri oblikovanju primerne strategije motiviranja in kot smernice pri preučevanju in raziskovanju področja motiviranja človeških virov.

Seveda pa je potrebno upoštevati, da je bila raziskava izvedena v omejenem obsegu in z omejenimi sredstvi, tako da bi se morda lahko z neko obsežnejšo, podrobnejšo in finančno podprto raziskavo dokopali do nekaterih drugačnih ugotovitev. Tudi sam pojem motivacije je tako obsežen in kompleksen, da ugotovitev raziskave v kontekstu diplomskega dela ne gre jemati za splošno veljavna dejstva, saj je možno, da so ugotovitve plod nekaterih vplivov, ki so bili pri sami raziskavi, zaradi njene omejenosti, spregledani. Ta dejstva pa so povod za nadaljnje raziskovanje tega področja.

[34] Pri tem je treba poudariti, da med petimi najbolj spodbujajočimi dejavniki po mnenju anketiranih javnih uslužbencev (na obeh ravneh) prevladujejo motivatorji, ki jih večino preučevani organizaciji tudi zagotavljata, vendar se je za najbolj spodbujajoč motivacijski dejavnik ne obeh ravneh izkazal ravno higienik.

7. SKLEP

Spodbujanje in vzdrževanje motiviranega vedenja zaposlenih je v sodobnem družbeno-ekonomskem sistemu ključnega pomena za uspešno, učinkovito in ekonomično delovanje sleherne organizacije. To ne velja samo za zasebni sektor ampak tudi za javni sektor, saj se v sodobnem družbeno-ekonomskem sistemu oba sektorja neizogibno prepletata. Tako tudi prihaja do prehoda elementov, ko so ne dolgo tega veljali za izključno značilnost posameznega sektorja, iz enega v drugega in obratno. S tem se tudi v javni upravi vse bolj uveljavljajo menedžerski pristopi oziroma ukrepi zasebnega sektorja pri izboljševanju uspešnega, učinkovitega in ekonomičnega delovanja organizacij. Spodbujanje in vzdrževanje motiviranega vedenja zaposlenih se je do nedavnega pripisovalo izključno zasebnemu sektorju, česar pa danes prav gotovo ne moremo več trditi.

Motivacija zaposlenih je skozi zgodovino postajala vse bolj pomembna in predmet številnih preučevanj različnih ved, saj se je razvilo prepričanje, da so strokovno usposobljeni in visoko motivirani pripadniki organizacije merilo njene prihodnje uspešnosti (na zaposlene se je začelo gledati kot na bogastvo organizacije). Tako so se razvile številne teorije motivacije, ki so poskušale razjasniti vse bolj pomembno, a tudi kompleksno področje motivacije in motiviranja zaposlenih ter tako vsaka na svoj način prispevala k boljšemu razumevanju problematike motiviranja. Motivacijo bi lahko v osnovi opredelili kot proces, ki izhaja z neke nezadovoljene potrebe, ki sproži določeno vedenje za dosego želenega cilja, s čimer se zadovolji potreba. Se pravi, da če človek ne čuti potrebe, potem nima cilja in ni aktiven. Tako je ključno za uspešno motiviranje zaposlenih dobro poznavanje njihovih potreb, potrebno jim je natančno zastaviti cilje in ponuditi privlačne nagrade, ki so odvisne od njihove uspešnosti, ter zagotoviti povratno informacijo o njihovem delu. Potrebno se je zavedati, da so le dobro motivirani pripadniki organizacije zagotovilo njene učinkovitosti in uspešnosti.

Pomembnosti teh, v privatnem sektorju splošno znanih ugotovitev, se vse bolj zaveda tudi javna uprava. Glede na to, da je v sodobnem družbeno-ekonomskem sistemu javna uprava močno in neizogibno povezana z zasebnim sektorjem, se tudi od nje pričakuje učinkovito in uspešno delovanje. V to jo silijo organizacije zasebnega sektorja, saj ima njeno delovanje močan vpliv na njihovo poslovanje oziroma uspešnost in učinkovitost. Pa ne le organizacije zasebnega sektorja, tudi državljani, ki so prav tako uporabniki njenih storitev, pričakujejo hitro in učinkovito delovanje javne uprave. Državljani, ki so hkrati uporabniki storitev

zasebnega in javnega sektorja, od javne uprave pričakujejo enak odnos in raven oziroma standard storitev, kot jim ga nudijo organizacije zasebnega sektorja. Da pa bi javna uprava zadostila tem, vedno večjim pričakovanjem, v svoje ravnanje s človeškimi viri vedno bolj vnaša menedžerske pristope privatnega sektorja, pri čemer je motiviranje zaposlenih prav gotovo pomemben element doseganja določene ravni storitev in učinkovitega delovanja celotne organizacije tudi v javni upravi.

V pričujočem diplomskem delu izvedena empirična raziskava je privedla do ugotovitve, da ne moremo trditi, da so javni uslužbenci demotivirani za delo. Raziskava je namreč pokazala, da so v raziskovanih enotah javne uprave tako na lokalni kot na državni ravni zagotovljeni tisti motivacijski elementi, ki jih javni uslužbenci zaznajo kot pomembne oziroma tisti, ki po mnenju javnih uslužbencev vsebujejo motivacijski učinek, tako da ne moremo govoriti o demotiviranosti. Tudi pri samem poteku raziskave oziroma pri zbiranju podatkov se je izkazal velik interes vodilnih delavcev v raziskovanih enotah za samo raziskavo in njene ugotovitve. Se pravi, da se vodilni delavci v javni upravi zavedajo pomembnosti področja motivacije zaposlenih, kar kaže na to, da se v javni upravi na zaposlene ne gleda več kot na kadre oziroma strošek, ampak se jih razume kot človeške vire, kot bogastvo organizacije, ki lahko bistveno vpliva na učinkovitost in uspešnost organizacije. Tudi to priča o tem, da v javno upravo vse bolj prodira miselnost in menedžerski pristopi privatnega sektorja.

Kljub temu pa je v javnosti še vedno prisoten stereotip, da so zaposleni v javni upravi demotivirani za delo oziroma da se v javni upravi nič ne dela. Kar pa ni nič nenavadnega, saj je narava stereotipov taka, da so močno zakoreninjeni v zavest in miselnost ljudi. Da pa bi se ta stereotip odpravil, je verjetno potrebno dosledno uvajati nove motivacijske pristope in že preverjene motivacijske pristope iz privatnega sektorja. Potrebno je tudi dokončno na vseh področjih javne uprave spremeniti odnos do uporabnikov storitev, ko se na uporabnike ne gleda kot na državljane, ki nastopajo nasproti oblastnemu aparatu, ampak vse bolj kot na stranke, katerih potrebe je potrebno upoštevati in jih tudi čim enostavneje zadovoljiti. S takim pristopom do uporabnikov storitev javne uprave ter s povečanjem učinkovitosti in uspešnosti, kar se da prav gotovo doseči tudi z ustreznimi pristopi na področju motiviranja človeških virov, bi se gotovo dalo spremeniti miselnost ljudi oziroma odpraviti v javnosti zakoreninjen stereotip in prepričati ljudi v uspešno delovanje organizacij javne uprave.

Kot kaže, se tudi v javni upravi vse bolj uveljavlja miselnost in spoznanje, da so zaposleni bogastvo organizacije in da je razlika med uspešno in neuspešno organizacijo v motiviranosti ljudi, ki so eden od njenih najpomembnejših elementov. S tako miselnostjo in pristopi pa se bo prav gotovo izkoreninil tudi v javnosti zaenkrat še močno prisoten stereotip o nemotiviranosti javnih uslužbencev.

LITERATURA IN VIRI

Literatura:

1. Armstrong, Michael (1991): *A Handbook of Personnel Management Practice*. London: Kogan Page Limited.
2. Armstrong, Michael (1996): *Personnel Management Practice*. London: Kogan Page Limited.
3. Bahtijarević – Šiber, Fikreta (1986): *Motivacija i raspodjela*. Zagreb: Informator.
4. Brejc, Miha (2004): *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
5. Churchill, Gilbret A. (1996): *Basic Marketing Research, Third Edition*. Forth Worth: The Dryden press.
6. Farnham, David in Sylvia Horton (1996): *Managing People in the Public Services*. London, Houndmills, Basingstoke: MacMillan.
7. Ford, Martin E. (1992): *Motivating humans: goals, emotions and personal agency beliefs*. London: Sage Publications.
8. Grad, Franc, Igor Kaučič, Ciril Ribičič in Ivan Kristan (1999): *Državna ureditev Slovenije*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
9. Grafenauer, Božo (2000): *Lokalna samouprava na Slovenskem*. Maribor: Pravna fakulteta.
10. Haček, Miro (2001): *Sistem javnih uslužbencev*. Ljubljana: FDV.
11. Kaučič, Igor in Franc Grad (2001): *Ustavna ureditev Slovenije*. Ljubljana: GV Založba.
12. Kovač, Polonca (2002): Podjetniška načela v upravljanju slovenske javne uprave. V Bogomil Ferfila (ur.): *Ekonomski vidiki javne uprave*, 144–272. Ljubljana: FDV.
13. Lipičnik, Bogdan in Stane Možina (1993): *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
14. Lipičnik, Bogdan (1998): *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

15. Marzel, Kornelija (2000): Pomen motivacije za razvoj, pripadnost in delovno uspešnost upravnih enot v Republiki Sloveniji. *Teorija in praksa*, letnik 37, številka 2, 348–363.
16. Mihalič, Renata (2006): *Management človeškega kapitala: Priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o..
17. Možina, Stane idr. (1994): *Management*. Radovljica: Didakta.
18. Možina, Stane idr. (1998): *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
19. Plut, Tadeja in Helena (1995): *Podjetnik in podjetništvo*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
20. Rakočevič, Slobodan in Peter Bekeš (1994): *Državna uprava – vloga, položaj, organizacija, delovanje*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
21. Rovan, Jože in Tomaž Turk (2001): *Analiza podatkov s SPSS za Windows*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
22. Šmidovnik, Janez (1995): *Lokalna samouprava*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
23. Thomson, Rosemary in Christopher Mabey (1994): *Developing human resources*. Oxford: Institute of Management.
24. Treven, Sonja (1998): *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
25. Treven, Sonja (2001): *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
26. Virant, Gregor (1998): *Pravna ureditev javne uprave*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
27. Vlaj, Stane (1998): *Lokalna samouprava: občine in pokrajine*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
28. Vlaj, Stane (2004): *Uvod v javno upravo*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
29. Vroom, Victor Harold (1967): *Work and motivation*. New York, London, Sydney: John Wiley and Sons, Inc.
30. Werther, William B. in Kieth Davis (1986): *Personnel management and human resources*. New York: McGraw-Hill.

Viri

31. Accela team (2007): *Employee Motivation: Theory and practice*. Dostopno na: http://www.accel-team.com/motivation/index.html (25. januar 2007).
32. Barnett, Carole K. (1999): *Motivation Theories: Integration*. Dostopno na: pubpages.unh.edu/~ckb/motivation.pdf (5. februar 2007).
33. Chapman, Alan (2001): *Frederick Herzbegr Motivational Theory: Frederick Herzberg`s motivation and hygiene factors*. Dostopno na: http://www.businessballs.com/herzberg.htm (25. januar 2007).
34. Lindner, James R. (1998): *Understanding Employee Motivation*. Dostopno na: http://www.joe.org/joe/1998june/rb3.html (20. december 2006).
35. Maslow, A. H. (1943): *A Theory of Human Motivation*. Dostopno na: www.advancedhiring.com/docs/theory_of_human_motivation.pdf (05. februar 2007).
36. Stuart-Kotze, Robin: *Motivation Theory*. Dostopno na: http://www.goal-setting-guide.com/motivation-theory.html (5. februar 2007).
37. Državni zbor RS (1991): *Ustava Republike Slovenije.* Ljubljana: Uradni list RS 33, 42/1997, 66/2000. Dostopno na: http://www.dz-rs.si/?id=150&docid=28&showdoc=1 (17. maj 2006).
38. Državni zbor RS (2002): *Zakon o državni upravi.* Ljubljana: Uradni list RS 52, 56/2003, 45/2004. Dostopno na: http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200252&stevilka=2526 (17. maj 2006).
39. Državni zbor RS (2002): *Zakon o javnih uslužbencih.* Ljubljana: Uradni list RS 56, 23/2005, 113/2005. Dostopno na: http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200256&stevilka=2759 (17. maj 2006).
40. Državni zbor RS (2005): *Zakon o lokalni samoupravi.* Ljubljana: Uradni list RS 100. Dostopno na: http://www.uradni-list.si/1/ulonline.jsp?urlid=2005100&dhid=78818 (17. maj 2006).
41. Žagar, Katarina (2006): *Lokalna samouprava – organizacija in funkcija, učno gradivo za udeležence seminarja*. Dostopno na http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/UA/PRIJAVNICE_-_STROKOVNI_IZPITI/lekt.zagar.09.06.pdf (10. april 2006).

PRILOGE

PRILOGA A: *Anketni vprašalnik*

VPRAŠALNIK

Prvi del

Navodila za izpolnjevanje – pri posameznem vprašanju obkrožite številko pred odgovorom.

1. Spol: 1. ŽENSKI 2. MOŠKI

2. Starost:

1. do 20 let
2. od 21 do 30 let
3. od 31 do 40 let
4. od 41 do 50 let
5. nad 51 let

3. Dosežena stopnja izobrazbe:

1. nedokončana ali dokončana osnovna šola
2. dokončana 2 ali 3 letna srednja strokovno-poklicna šola
3. dokončana 4 ali 5 letna srednja šola
4. dokončana višja šola
5. dokončana visoka univerzitetna šola
6. magisterij ali doktorat

4. V katero kategorijo uslužbencev spadate glede na status javnih uslužbencev:

1. uradnik
2. strokovno-tehnični uslužbenec

Drugi del

5. Kakšna je po Vašem mnenju pomembnost spodaj naštetih motivacijskih dejavnikov?

Navodilo za izpolnjevanje – obkrožite številko za navedenim motivacijskim dejavnikom, ki po Vašem mnenju ustreza njegovi pomembnosti. Pomen lestvice je sledeči:

1… sploh ni pomemben

2… nepomemben

3… pomemben

4… zelo pomemben.

1. visoka plača	1	2	3	4
2. dobri delovni pogoji	1	2	3	4
3. varnost zaposlitve	1	2	3	4
4. nadzor nad delom	1	2	3	4
5. dobri medsebojni odnosi	1	2	3	4
6. dobri odnosi z nadrejenimi	1	2	3	4
7. možnost napredovanja	1	2	3	4
8. samostojnost in odgovornost pri delu	1	2	3	4
9. osebni razvoj	1	2	3	4
10. zanimivost in raznolikost dela	1	2	3	4
11. možnost pridobivanja novega znanja in sposobnosti	1	2	3	4
12. priznanje za opravljeno delo	1	2	3	4

6. Kako ste pri svojem delu zadovoljni s spodaj naštetimi dejavniki?

Navodilo za izpolnjevanje – obkrožite številko za navedenim dejavnikom, ki po Vašem mnenju ustreza Vašemu zadovoljstvu z njim. Pomen lestvice je sledeči:

1… zelo nezadovoljen

2… nezadovoljen

3… zadovoljen

4… zelo zadovoljen

1. odnosi z nadrejenimi	1	2	3	4
2. medsebojni odnosi	1	2	3	4
3. nadzor nad delom	1	2	3	4
4. varnost zaposlitve	1	2	3	4
5. delovni pogoji	1	2	3	4
6. plača	1	2	3	4
7. priznanje za opravljeno delo	1	2	3	4
8. možnost pridobivanja novega znanja in sposobnosti	1	2	3	4
9. zanimivost in raznolikost dela	1	2	3	4
10. osebni razvoj	1	2	3	4
11. samostojnost in odgovornost pri delu	1	2	3	4
12. možnost napredovanja	1	2	3	4

7. Koliko Vas spodaj našteti dejavniki spodbujajo k delu?

Navodilo za izpolnjevanje – obkrožite številko za navedenim dejavnikom, ki po Vašem mnenju ustreza Vaši oceni o njegovem spodbujevalnem učinku. Pomen lestvice je sledeči:

1… me čisto nič ne spodbuja k delu

2… me ne spodbuja k delu

3… me spodbuja k delu

4… me zelo spodbuja k delu

1. visoka plača	1	2	3	4
2. dobri delovni pogoji	1	2	3	4
3. varnost zaposlitve	1	2	3	4
4. nadzor nad delom	1	2	3	4
5. dobri medsebojni odnosi	1	2	3	4
6. dobri odnosi z nadrejenimi	1	2	3	4
7. možnost napredovanja	1	2	3	4
8. samostojnost in odgovornost pri delu	1	2	3	4
9. možnost osebnega razvoja	1	2	3	4
10. zanimivost in raznolikost dela	1	2	3	4
11. možnost pridobivanja novega znanja in sposobnosti	1	2	3	4
12. priznanje za opravljeno delo	1	2	3	4

8. Kaj s stališča motiviranja zaposlenih organizacija v kateri ste zaposleni dejansko nudi?

Navodilo za izpolnjevanje – obkrožite številko za navedeno trditvijo, ki po Vašem mnenju ustreza Vaši oceni strinjanja z njo. Pomen lestvice je sledeči:

1… sploh se ne strinjam

2… delno se ne strinjam

3… delno se strinjam

4… popolnoma se strinjam

1. možnost napredovanja	1	2	3	4
2. samostojnost in odgovornost pri delu	1	2	3	4
3. osebni razvoj	1	2	3	4
4. zanimivost in raznolikost dela	1	2	3	4
5. možnost pridobivanja novega znanja in sposobnosti	1	2	3	4
6. priznanje in pohvalo za dobro opravljeno delo	1	2	3	4
7. dobre odnose z nadrejenimi	1	2	3	4
8. dobre delovne pogoje	1	2	3	4
9. varnost zaposlitve	1	2	3	4
10. nadzor nad delom	1	2	3	4
11. dobre medsebojne odnose	1	2	3	4
12. visoko plačo	1	2	3	4

PRILOGA B: *Tabele, grafi in programski stavki iz SPSSa – analiza vseh zbranih podatkov*

Struktura vseh anketiranih javnih uslužbencev po spolu (programski stavki in tabele)

```
FREQUENCIES
  VARIABLES=spol
  /ORDER=  ANALYSIS .
```

Frequencies

Statistics

spol javnega uslužbenca

N	Valid	60
	Missing	4

spol javnega uslužbenca

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 ženski spol	50	78,1	83,3	83,3
	2 moški spol	10	15,6	16,7	100,0
	Total	60	93,8	100,0	
Missing	0 ni odgovora	4	6,3		
Total		64	100,0		

Starostna struktura vseh anketiranih javnih uslužbencev (programski stavki in tabele)

```
FREQUENCIES
  VARIABLES=starost
  /PIECHART  PERCENT
  /ORDER=  ANALYSIS .
```

Frequencies

Statistics

starost starost anketiranega javnega uslužbenca

N	Valid	64
	Missing	0

starost starost anketiranega javnega uslužbenca

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 od 21 do 30 let	11	17,2	17,2	17,2
	3 od 31 do 40 let	22	34,4	34,4	51,6
	4 od 41 do 50 let	17	26,6	26,6	78,1
	5 nad 51 let	14	21,9	21,9	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

Izobrazbena struktura vseh anketiranih javnih uslužbencev (programski stavki in tabele)

```
FREQUENCIES
  VARIABLES=izobrazba
  /PIECHART  PERCENT
  /ORDER=  ANALYSIS .
```

Frequencies

Statistics

izobrazba dosežena stopnja izobrazve anketiranega javnega uslužbenca

N	Valid	63
	Missing	1

izobrazba dosežena stopnja izobrazve anketiranega javnega uslužbenca

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3 dokoncana 4 ali 5 letna srednja šola	16	25,0	25,4	25,4
	4 dokoncana višja šola	10	15,6	15,9	41,3
	5 dokoncana visoka univerzitetna šola	37	57,8	58,7	100,0
	Total	63	98,4	100,0	
Missing	0 ni odgovora	1	1,6		
Total		64	100,0		

Struktura vseh anketiranih javnih uslužbencev glede na status javnega uslužbenca (programski stavki in tabele)

```
FREQUENCIES
  VARIABLES=status
  /PIECHART  PERCENT
  /ORDER=  ANALYSIS .
```

Frequencies

Statistics

status status javnega uslužbenca

N	Valid	64
	Missing	0

status status javnega uslužbenca

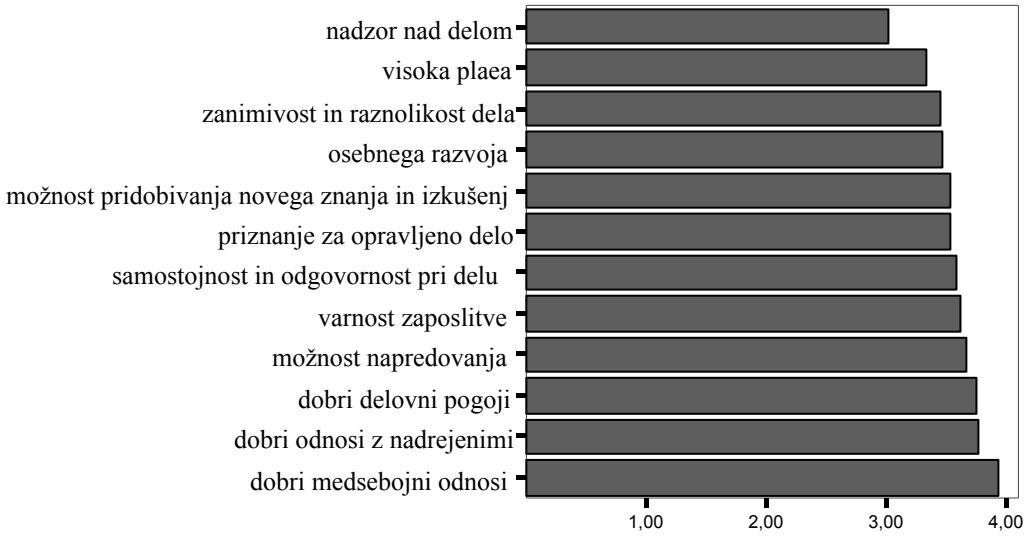
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 uradnik	48	75,0	75,0	75,0
	2 strokovno-tehnicni uslužbenec	16	25,0	25,0	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

<u>Razporeditev motivacijskih dejavnikov po pomembnosti (programski stavki, tabele in grafi)</u>

```
DESCRIPTIVES
  VARIABLES=pomembnost_placa pomembnost_pogoji pomembnost_varnost
pomembnost_nad
   zor pomembnost_medsebojni
  pomembnost_nadrejeni pomembnost_napredovanje pomembnost_samostojnost pomembnos
   t_razvoj pomembnost_zanimivost
  pomembnost_znanje pomembnost_priznanje
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX
  /SORT=MEAN (D) .
```

Descriptives

	N	Minimum	Maximum	Aritmeticna sredina	Standardni odklon
dobri medsebojni odnosi	64	3	4	3,94	,244
dobri odnosi z nadrejenimi	64	2	4	3,77	,463
dobri delovni pogoji	64	2	4	3,75	,471
možnost napredovanja	64	1	4	3,67	,619
varnost zaposlitve	64	1	4	3,61	,633
samostojnost in odgovornost pri delu	64	2	4	3,59	,555
priznanje za opravljeno delo	64	1	4	3,53	,642
možnost pridobivanja novega znanja in izkušenj	64	2	4	3,53	,590
osebnega razvoja	64	1	4	3,47	,642
zanimivost in raznolikost dela	64	1	4	3,45	,641
visoka placa	64	2	4	3,33	,565
nadzor nad delom	64	1	4	3,02	,654
Valid N (listwise)	64				



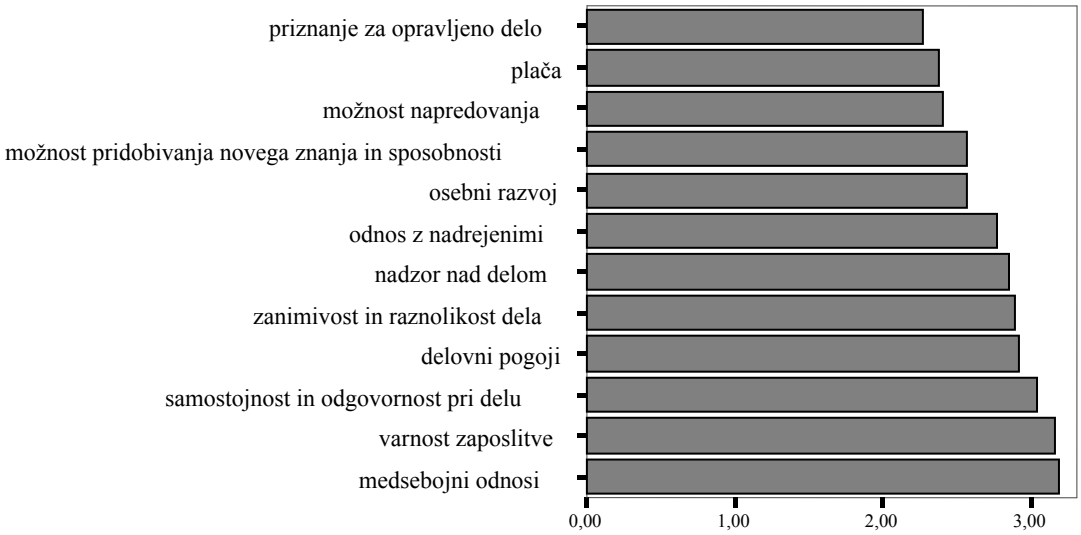
Razporeditev motivacijskih dejavnikov glede na zadovoljstvo z njimi (programski stavki, tabele in grafi)

```
DESCRIPTIVES
  VARIABLES=zadovoljstvo_nadrejeni zadovoljstvo_medsebojni zadovoljstvo_nadzor z
   adovoljstvo_varnost zadovoljstvo_pogoji
  zadovoljstvo_placa zadovoljstvo_priznanje zadovoljstvo_znanje zadovoljstvo_zan
   imivost zadovoljstvo_razvoj
  zadovoljstvo_samostojnost zadovoljstvo_napredovanje
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX
  /SORT=MEAN (D) .
```

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	*Minimum*	*Maximum*	*Aritmetièan sredina*	*Standardni odklon*
medsebojni odnosi	**63**	**2**	**4**	**3,19**	**,692**
varnost zaposlitve	**63**	**1**	**4**	**3,16**	**,601**
samostojnost in odgovornost pri delu	**63**	**2**	**4**	**3,05**	**,455**
delovni pogoji	**63**	**1**	**4**	**2,92**	**,829**
zanimivost in raznolikost dela	**63**	**1**	**4**	**2,90**	**,665**
nadzor nad delom	**63**	**1**	**4**	**2,86**	**,564**
odnos z nadrejenimi	**63**	**1**	**4**	**2,78**	**,706**
osebni razvoj	**63**	**1**	**4**	**2,57**	**,734**
možnost pridobivanja novega znanja in sposobnosti	**63**	**1**	**4**	**2,57**	**,689**
možnost napredovanja	**63**	**1**	**4**	**2,41**	**,775**
plaèa	**63**	**1**	**4**	**2,38**	**,771**
priznanje za opravljeno delo	**63**	**1**	**3**	**2,27**	**,700**
Valid N (listwise)	**63**				



<u>Prisotnost motivacijskih dejavnikov v delovnem okolju anketiranih javnih uslužbencev (programski stavki, tabele in grafi)</u>

```
DESCRIPTIVES
  VARIABLES=strinjanje_napredovanje strinjanje_samostojnost strinjanje_razvoj st
   rinjanje_zanimivost strinjanje_znanje
  strinjanje_priznanje strinjanje_nadrejeni strinjanje_pogoji strinjanje_varnost
    strinjanje_nadzor strinjanje_zaposleni
  strinjanje_placa
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX
  /SORT=MEAN (D) .
```

Descriptives

	N	Minimum	Maximum	Aritmetièna sredina	Standardni odklon
varnost zaposlitve	64	1	4	3,09	,706
dobri odnosi z zaposlenimi	63	1	4	2,94	,821
zanimivost in raznolikost dela	64	1	4	2,92	,719
samostojnost in odgovornost pri delu	64	1	4	2,87	,630
dobri delovni pogoji	64	1	4	2,83	,883
nadzor nad delom	63	1	4	2,78	,580
možnost pridobivanja novega znanja in sposobnosti	63	1	4	2,71	,869
dobri odnosi z nadrejenimi	64	1	4	2,59	,811
osebni razvoj	64	1	4	2,58	,662
možnost napredovanja	64	1	4	2,44	,906
priznanje in pohvala za dobro opravljeno delo	63	1	4	2,19	,780
visoka plaèa	64	1	4	1,91	,938
Valid N (listwise)	61				

<u>Razporeditev motivacijskih dejavnikov glede na spodbujevalni učinek (programski stavki, tabele in grafi)</u>

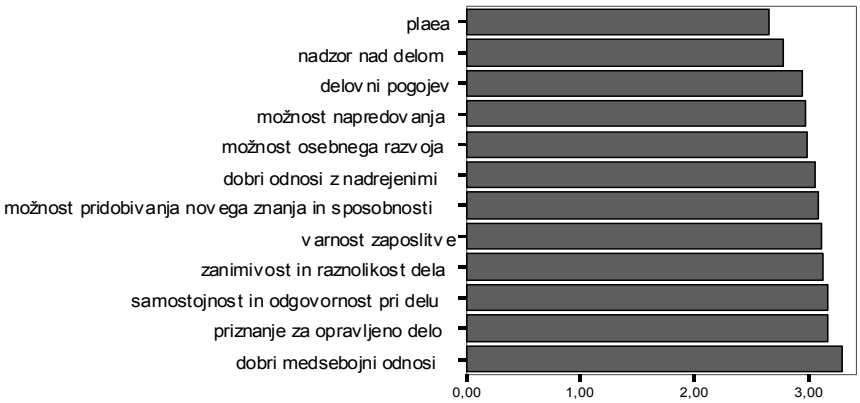
DESCRIPTIVES
VARIABLES=spodbujanje_placa spodbujanje_pogoji spodbujanje_varnost spodbujanje _nadzor spodbujanje_medsebojni
spodbujanje_nadrejeni spodbujanje_napredovanje spodbujanje_samostojnost spodbu

janje_razvoj spodbujanje_zanimivost
spodbujanje_znanje spodbujanje_priznanje
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX
/SORT=MEAN (D) .

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	*Minimum*	*Maximum*	*Mean*	*Std. Deviation*
dobri medsebojni odnosi	63	1	4	3,29	,812
priznanje za opravljeno delo	63	1	4	3,17	,959
samostojnost in odgovornost pri delu	63	1	4	3,17	,752
zanimivost in raznolikost dela	62	1	4	3,13	,820
varnost zaposlitve	63	1	4	3,11	,675
možnost pridobivanja novega znanja in sposobnosti	63	1	4	3,08	,768
dobri odnosi z nadrejenimi	63	1	4	3,06	,759
možnost osebnega razvoja	63	1	4	2,98	,871
možnost napredovanja	63	1	4	2,97	,879
delovni pogojev	63	1	4	2,95	,771
nadzor nad delom	63	1	4	2,78	,659
plaèa	63	1	4	2,65	,901
Valid N (listwise)	62				



PRILOGA C: *Tabele, grafi in programski stavki iz SPSSa – analiza zbranih podatkov v Mestni občini Kranj*

<u>Struktura v Mestni občini Kranj anketiranih javnih uslužbencev po spolu (programski stavki in tabele)</u>

```
FREQUENCIES
  VARIABLES=spol
  /PIECHART  PERCENT
  /ORDER=  ANALYSIS .
```

Frequencies

Statistics

spol spol javnega uslužbenca

N	Valid	22
	Missing	0

spol spol javnega uslužbenca

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 ženski spol	15	68,2	68,2	68,2
	2 moški spol	7	31,8	31,8	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

<u>Starostna struktura v Mestni občini Kranj anketiranih javnih uslužbencev (programski stavki in tabele)</u>

```
FREQUENCIES
  VARIABLES=starost
  /PIECHART  PERCENT
```

/ORDER= ANALYSIS .

Frequencies

Statistics

starost starost anketiranega javnega uslužbenca

N	Valid	22
	Missing	0

starost starost anketiranega javnega uslužbenca

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 od 21 do 30 let	7	31,8	31,8	31,8
	3 od 31 do 40 let	6	27,3	27,3	59,1
	4 od 41 do 50 let	6	27,3	27,3	86,4
	5 nad 51 let	3	13,6	13,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Izobrazbena struktura v Mestni občini Kranj anketiranih javnih uslužbencev (programski stavki in tabele)

FREQUENCIES
VARIABLES=izobrazba
/PIECHART PERCENT
/ORDER= ANALYSIS .

Frequencies

Statistics

izobrazba dosežena stopnja izobrazbe anketiranega javnega uslužbenca

N	Valid	22
	Missing	0

izobrazba dosežena stopnja izobrazbe anketiranega javnega uslužbenca

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3 dokoncana 4 ali 5 letna srednja šola	5	22,7	22,7	22,7
	4 dokoncana višja šola	2	9,1	9,1	31,8
	5 dokoncana visoka univerzitetna šola	15	68,2	68,2	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Struktura v Mestni občini Kranj anketiranih javnih uslužbencev glede na status javnega uslužbenca (programski stavki in tabele)

```
FREQUENCIES
  VARIABLES=status
  /PIECHART  PERCENT
  /ORDER=  ANALYSIS .
```

Frequencies

Statistics

status status javnega uslužbenca

N	Valid	22
	Missing	0

status status javnega uslužbenca

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 uradnik	14	63,6	63,6	63,6
	2 strokovno-tehnicni uslužbenec	8	36,4	36,4	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

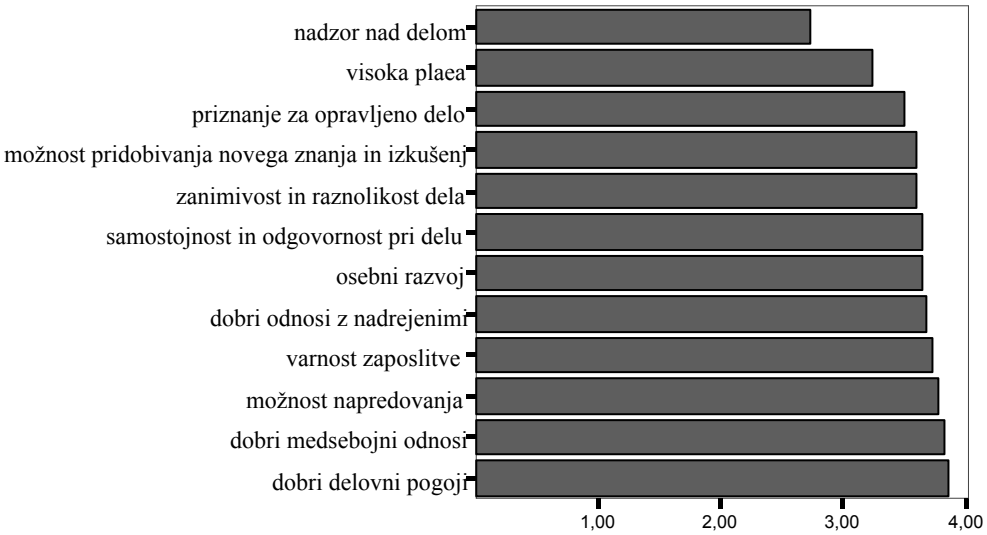
<u>Razporeditev motivacijskih dejavnikov po pomembnosti v Mestni občini Kranj (programski stavki, tabele in grafi)</u>

```
DESCRIPTIVES
  VARIABLES=pomembnost_placa pomembnost_pogoji pomembnost_varnost
pomembnost_nad
   zor pomembnost_medsebojni
  pomembnost_nadrejeni pomembnost_napredovanje pomembnost_samostojnost pomembnos
   t_razvoj pomembnost_zanimivost
  pomembnost_znanje pomembnost_priznanje
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX
  /SORT=MEAN (D) .
```

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
dobri delovni pogoji	22	3	4	3,86	,351
dobri medsebojni odnosi	22	3	4	3,82	,395
možnost napredovanja	22	2	4	3,77	,528
varnost zaposlitve	22	3	4	3,73	,456
dobri odnosi z nadrejenimi	22	2	4	3,68	,568
osebni razvoj	22	2	4	3,64	,581
samostojnost in odgovornost pri delu	22	3	4	3,64	,492
zanimivost in raznolikost dela	22	2	4	3,59	,590
možnost pridobivanja novega znanja in izkušenj	22	2	4	3,59	,590
priznanje za opravljeno delo	22	2	4	3,50	,598
visoka plača	22	2	4	3,23	,612
nadzor nad delom	22	1	4	2,73	,703
Valid N (listwise)	22				



<u>Razporeditev motivacijskih dejavnikov glede na zadovoljstvo z njimi v Mestni občini Kranj (programski stavki, tabele in grafi)</u>

```
DESCRIPTIVES
  VARIABLES=zadovoljstvo_nadrejeni zadovoljstvo_medsebojni zadovoljstvo_nadzor z
   adovoljstvo_varnost zadovoljstvo_pogoji
  zadovoljstvo_placa zadovoljstvo_priznanje zadovoljstvo_znanje zadovoljstvo_zan
   imivost zadovoljstvo_razvoj
```

zadovoljstvo_samostojnost zadovoljstvo_napredovanje
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX
/SORT=MEAN (D) .

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
varnost zaposlitve	21	3	4	3,52	,512
medsebojni odnosi	21	2	4	3,38	,669
samostojnost in odgovornost pri delu	21	2	4	3,10	,539
zanimivost in raznolikost dela	21	2	4	3,00	,632
odnos z nadrejenimi	21	1	4	2,90	,831
delovni pogoji	21	1	4	2,81	,928
nadzor nad delom	21	1	4	2,81	,680
plača	21	1	4	2,71	,644
možnost napredovanja	21	1	3	2,48	,680
možnost pridobivanja novega znanja in sposobnosti	21	1	4	2,48	,814
osebni razvoj	21	1	4	2,43	,870
priznanje za opravljeno delo	21	1	3	2,33	,730
Valid N (listwise)	21				

Prisotnost motivacijskih dejavnikov v delovnem okolju v Mestni občini Kranj anketiranih javnih uslužbencev (programski stavki, tabele in grafi)

```
DESCRIPTIVES
  VARIABLES=strinjanje_napredovanje strinjanje_samostojnost strinjanje_razvoj st
   rinjanje_zanimivost strinjanje_znanje
  strinjanje_priznanje strinjanje_nadrejeni strinjanje_pogoji strinjanje_varnost
    strinjanje_nadzor strinjanje_zaposleni
  strinjanje_placa
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX
  /SORT=MEAN (D) .
```

Descriptives

	N	*Minimum*	*Maximum*	*Mean*	*Std. Deviation*
varnost zaposlitve	**22**	**2**	**4**	**3,45**	**,596**
dobri odnose z zaposlenimi	**21**	**2**	**4**	**3,05**	**,669**
zanimivost in raznolikost dela	**22**	**2**	**4**	**3,05**	**,722**
samostojnost in odgovornost pri delu	**22**	**1**	**4**	**2,91**	**,750**
nadzor nad delom	**22**	**1**	**3**	**2,77**	**,528**
dobri odnosi z nadrejenimi	**22**	**1**	**4**	**2,68**	**,780**
možnost pridobivanja novega znanja in sposobnosti	**22**	**1**	**4**	**2,68**	**,839**
osebni razvoj	**22**	**1**	**4**	**2,68**	**,716**
dobri delovni pogoji	**22**	**1**	**4**	**2,64**	**,902**
možnost napredovanja	**22**	**1**	**4**	**2,64**	**,848**
visoka plaèa	**22**	**1**	**4**	**2,55**	**,858**
priznanje in pohvala za dobro opravljeno delo	**22**	**1**	**4**	**2,36**	**,902**
Valid N (listwise)	**21**				

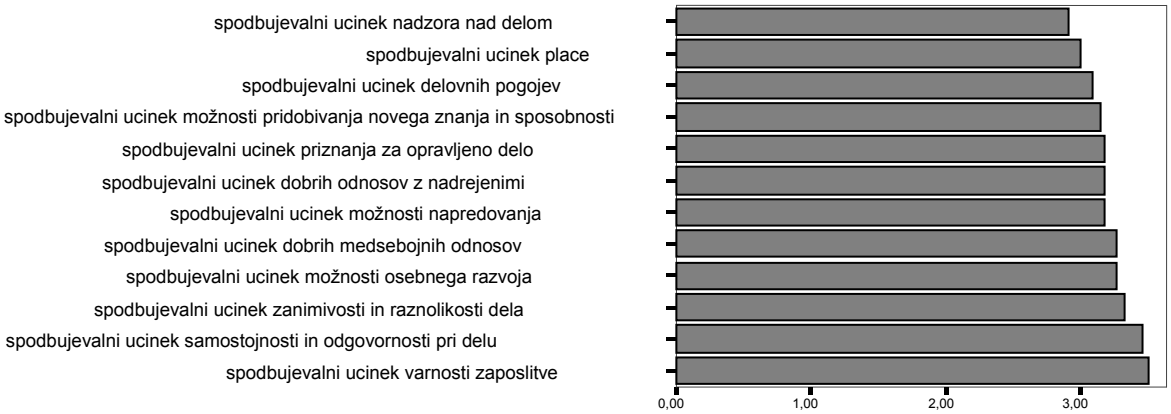
<u>Razporeditev motivacijskih dejavnikov glede na spodbujevalni učinek v Mestni občini Kranj (programski stavki, tabele in grafi)</u>

```
DESCRIPTIVES
  VARIABLES=spodbujanje_placa spodbujanje_pogojiM spodbujanje_varnostM spodbujan
   je_nadzor spodbujanje_medsebojni
  spodbujanje_nadrejeni spodbujanje_napredovanje spodbujanje_samostojnost spodbu
   janje_razvoj spodbujanje_zanimivost
  spodbujanje_znanjeM spodbujanje_priznanjeM
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX
  /SORT=MEAN (D) .
```

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
spodbujevalni ucinek varnosti zaposlitve	22	2	4	3,50	,598
spodbujevalni ucinek samostojnosti in odgovornosti pri delu	22	2	4	3,45	,671
spodbujevalni ucinek zanimivosti in raznolikosti dela	21	2	4	3,33	,730
spodbujevalni ucinek možnosti osebnega razvoja	22	1	4	3,27	,883
spodbujevalni ucinek dobrih medsebojnih odnosov	22	1	4	3,27	,985
spodbujevalni ucinek možnosti napredovanja	22	1	4	3,18	,907
spodbujevalni ucinek dobrih odnosov z nadrejenimi	22	1	4	3,18	,795
spodbujevalni ucinek priznanja za opravljeno delo	22	1	4	3,18	,907
spodbujevalni ucinek možnosti pridobivanja novega znanja in sposobnosti	22	1	4	3,14	,834
spodbujevalni ucinek delovnih pogojev	22	1	4	3,09	,868
spodbujevalni ucinek place	22	1	4	3,00	,873
spodbujevalni ucinek nadzora nad delom	22	1	4	2,91	,750
Valid N (listwise)	21				



PRILOGA D: *Tabele, grafi in programski stavki iz SPSSa – analiza zbranih podatkov v Upravni enoti Kranj*

Struktura v Upravni enoti Kranj anketiranih javnih uslužbencev po spolu (programski stavki in tabele)

```
FREQUENCIES
  VARIABLES=spol
  /PIECHART  PERCENT
  /ORDER=  ANALYSIS .
```

Frequencies

Statistics

spol spol javnega uslužbenca

N	Valid	38
	Missing	4

spol spol javnega uslužbenca

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 ženski spol	35	83,3	92,1	92,1
	2 moški spol	3	7,1	7,9	100,0
	Total	38	90,5	100,0	
Missing	0 ni odgovora	4	9,5		
Total		42	100,0		

Starostna struktura v Upravni enoti Kranj anketiranih javnih uslužbencev (programski stavki in tabele)

```
FREQUENCIES
  VARIABLES=starost
  /PIECHART  PERCENT
  /ORDER=  ANALYSIS .
```

Frequencies

Statistics

starost starost anketiranega javnega uslužbenca

N	Valid	42
	Missing	0

starost starost anketiranega javnega uslužbenca

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 od 21 do 30 let	4	9,5	9,5	9,5
	3 od 31 do 40 let	16	38,1	38,1	47,6
	4 od 41 do 50 let	11	26,2	26,2	73,8
	5 nad 51 let	11	26,2	26,2	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Izobrazbena struktura v Upravni enoti Kranj anketiranih javnih uslužbencev (programski stavki in tabele)

```
FREQUENCIES
  VARIABLES=izobrazba
  /PIECHART  PERCENT
  /ORDER=  ANALYSIS .
```

Frequencies

Statistics

izobrazba dosežena stopnja izobrazbe anketiranega javnega uslužbenca

N	Valid	41
	Missing	1

izobrazba dosežena stopnja izobrazbe anketiranega javnega uslužbenca

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3 dokoncana 4 ali 5 letna srednja šola	11	26,2	26,8	26,8
	4 dokoncana višja šola	8	19,0	19,5	46,3
	5 dokoncana visoka univerzitetna šola	22	52,4	53,7	100,0
	Total	41	97,6	100,0	
Missing	0 ni odgovora	1	2,4		
Total		42	100,0		

Struktura v Upravni enoti Kranj anketiranih javnih uslužbencev glede na status javnega uslužbenca (programski stavki in tabele)

```
FREQUENCIES
  VARIABLES=status
  /PIECHART  PERCENT
  /ORDER=  ANALYSIS .
```

Frequencies

Statistics

status status javnega uslužbenca

N	Valid	42
	Missing	0

status status javnega uslužbenca

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 uradnik	34	81,0	81,0	81,0
	2 strokovno-tehnicni uslužbenec	8	19,0	19,0	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

<u>Razporeditev motivacijskih dejavnikov po pomembnosti v Upravni enoti Kranj (programski stavki, tabele in grafi)</u>

```
DESCRIPTIVES
  VARIABLES=pomembnost_placa pomembnost_pogoji pomembnost_varnost
pomembnost_nad
   zor pomembnost_medsebojni
  pomembnost_nadrejeni pomembnost_napredovanje pomembnost_samostojnost pomembnos
   t_razvoj pomembnost_zanimivost
  pomembnost_znanje pomembnost_priznanje
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX
  /SORT=MEAN (D) .
```

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
dobri medsebojni odnosi	42	4	4	4,00	,000
dobri odnosi z nadrejenimi	42	3	4	3,81	,397
dobri delovni pogoji	42	2	4	3,69	,517
možnost napredovanja	42	1	4	3,62	,661
samostojnost in odgovornost pri delu	42	2	4	3,57	,590
priznanje za opravljeno delo	42	1	4	3,55	,670
varnost zaposlitve	42	1	4	3,55	,705
možnost pridobivanja novega znanja in izkušen	42	2	4	3,50	,595
zanimivost in raznolikost dela	42	1	4	3,38	,661
osebni razvoj	42	1	4	3,38	,661
visoka plača	42	2	4	3,38	,539
nadzor nad delom	42	1	4	3,17	,581
Valid N (listwise)	42				

<u>Razporeditev motivacijskih dejavnikov glede na zadovoljstvo z njimi v Upravni enoti Kranj (programski stavki, tabele in grafi)</u>

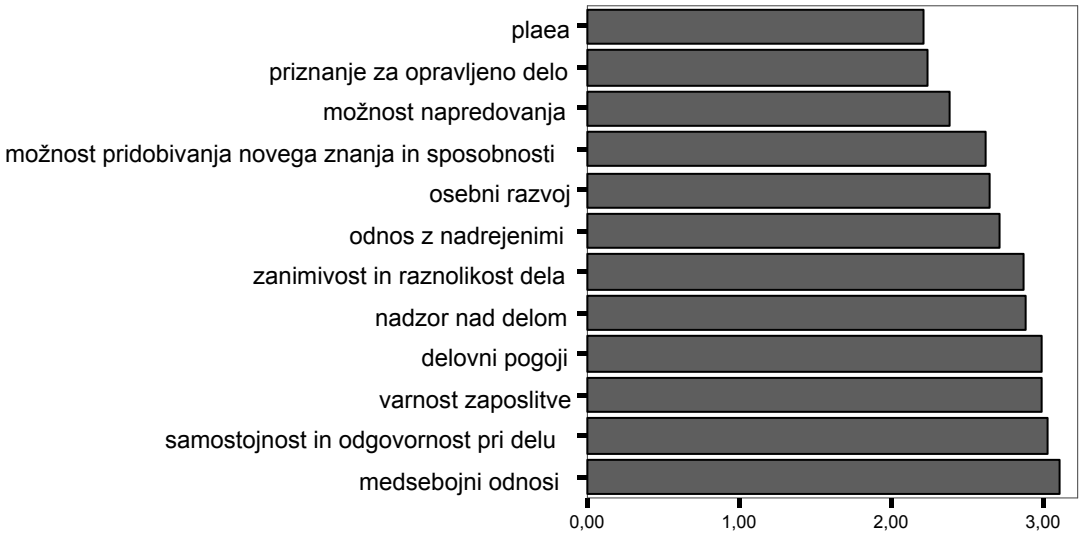
```
DESCRIPTIVES
  VARIABLES=zadovoljstvo_nadrejeni zadovoljstvo_medsebojni zadovoljstvo_nadzor z
   adovoljstvo_varnost zadovoljstvo_pogoji
  zadovoljstvo_placa zadovoljstvo_priznanje zadovoljstvo_znanje zadovoljstvo_zan
   imivost zadovoljstvo_razvoj
  zadovoljstvo_samostojnost zadovoljstvo_napredovanje
```

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX
/SORT=MEAN (D) .

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
medsebojni odnosi	42	2	4	3,10	,692
samostojnost in odgovornost pri delu	42	2	4	3,02	,412
varnost zaposlitve	42	1	4	2,98	,563
delovni pogoji	42	1	4	2,98	,780
nadzor nad delom	42	2	4	2,88	,504
zanimivost in raznolikost dela	42	1	4	2,86	,683
odnos z nadrejenimi	42	1	4	2,71	,636
osebni razvoj	42	1	4	2,64	,656
možnost pridobivanja novega znanja in sposobnosti	42	1	4	2,62	,623
možnost napredovanja	42	1	4	2,38	,825
priznanje za opravljeno delo	42	1	3	2,24	,692
plača	42	1	3	2,21	,782
Valid N (listwise)	42				



Prisotnost motivacijskih dejavnikov v delovnem okolju v Upravni enoti Kranj anketiranih javnih uslužbencev (programski stavki, tabele in grafi)

```
DESCRIPTIVES
  VARIABLES=strinjanje_napredovanje strinjanje_samostojnost strinjanje_razvoj st
   rinjanje_zanimivost strinjanje_znanje
  strinjanje_priznanje strinjanje_nadrejeni strinjanje_pogoji strinjanje_varnost
    strinjanje_nadzor strinjanje_zaposleni
  strinjanje_placa
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX
  /SORT=MEAN (D) .
```

Descriptives

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
dobri delovni pogoji	**42**	**1**	**4**	**2,93**	**,867**
varnost zaposlitve	**42**	**1**	**4**	**2,90**	**,692**
dobre odnose z zaposlenimi	**42**	**1**	**4**	**2,88**	**,889**
zanimivost in raznolikost dela	**42**	**1**	**4**	**2,86**	**,718**
samostojnost in odgovornost pri delu	**42**	**2**	**4**	**2,86**	**,566**
nadzor nad delom	**41**	**1**	**4**	**2,78**	**,613**
možnost pridobivanja novega znanja in sposobnosti	**41**	**1**	**4**	**2,73**	**,895**
dobri odnosi z nadrejenimi	**42**	**1**	**4**	**2,55**	**,832**
osebni razvoj	**42**	**1**	**3**	**2,52**	**,634**
možnost napredovanja	**42**	**1**	**4**	**2,33**	**,928**
priznanje in pohvala za dobro opravljeno delo	**41**	**1**	**4**	**2,10**	**,700**
visoka plaèa	**42**	**1**	**4**	**1,57**	**,801**
Valid N (listwise)	**40**				

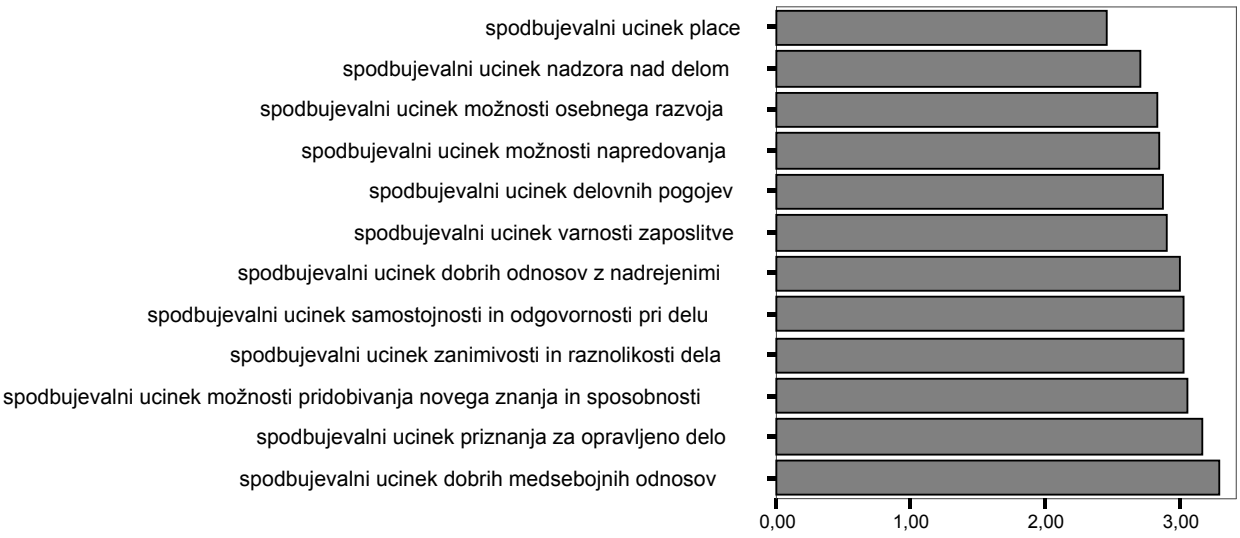
<u>Razporeditev motivacijskih dejavnikov glede na spodbujevalni učinek v Upravni enoti Kranj (programski stavki, tabele in grafi)</u>

```
DESCRIPTIVES
  VARIABLES=spodbujanje_placa spodbujanje_pogojiU spodbujanje_varnostU spodbujan
   je_nadzor spodbujanje_medsebojni
  spodbujanje_nadrejeni spodbujanje_napredovanje spodbujanje_samostojnost spodbu
   janje_razvoj spodbujanje_zanimivost
  spodbujanje_znanjeU spodbujanje_priznanjeU
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX
  /SORT=MEAN (D) .
```

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
spodbujevalni ucinek dobrih medsebojnih odnosov	41	1	4	3,29	,716
spodbujevalni ucinek priznanja za opravljeno delo	41	1	4	3,17	,998
spodbujevalni ucinek možnosti pridobivanja novega znanja in sposobnosti	41	1	4	3,05	,740
spodbujevalni ucinek zanimivosti in raznolikosti dela	41	1	4	3,02	,851
spodbujevalni ucinek samostojnosti in odgovornosti pri delu	41	1	4	3,02	,758
spodbujevalni ucinek dobrih odnosov z nadrejenimi	41	1	4	3,00	,742
spodbujevalni ucinek varnosti zaposlitve	41	1	4	2,90	,625
spodbujevalni ucinek delovnih pogojev	41	1	4	2,88	,714
spodbujevalni ucinek možnosti napredovanja	41	1	4	2,85	,853
spodbujevalni ucinek možnosti osebnega razvoja	41	1	4	2,83	,834
spodbujevalni ucinek nadzora nad delom	41	1	4	2,71	,602
spodbujevalni ucinek place	41	1	4	2,46	,869
Valid N (listwise)	41				


spodbujevalni ucinek place
spodbujevalni ucinek nadzora nad delom
spodbujevalni ucinek možnosti osebnega razvoja
spodbujevalni ucinek možnosti napredovanja
spodbujevalni ucinek delovnih pogojev
spodbujevalni ucinek varnosti zaposlitve
spodbujevalni ucinek dobrih odnosov z nadrejenimi
spodbujevalni ucinek samostojnosti in odgovornosti pri delu
spodbujevalni ucinek zanimivosti in raznolikosti dela
spodbujevalni ucinek možnosti pridobivanja novega znanja in sposobnosti
spodbujevalni ucinek priznanja za opravljeno delo
spodbujevalni ucinek dobrih medsebojnih odnosov
0,00
1,00
2,00
3,00