

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Miranda Čeru

Motiviranje javnih uslužbencev na Upravni enoti Grosuplje

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Miranda Čeru

**Mentor: izr. prof. dr. Miro Haček
Somentorica: asist. Irena Bačlija**

Motiviranje javnih uslužbencev na Upravni enoti Grosuplje

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

Zahvala

Najprej bi se zahvalila mentorju izr. prof. dr. Miru Hačku in somentorici asist. Ireni Bačliji za potrpežljivost in koristne napotke pri pisanju diplomskega dela. Prav tako se zahvaljujem mami Darinki in sestri Diti, Vidu, Jelki, Matjažu, Marku, Urški, Tini, Roku, Matjažu, Patriciji, Sabini, Anji in Neži.

MOTIVIRANJE JAVNIH USLUŽBENCEV NA UPRAVNI ENOTI GROSUPLJE

Uspešnost vsake organizacije je poleg drugih (tehnoloških, tržnih, finančnih) odvisna predvsem od razvijanja kadrovske vire. Pri ravnanju s kadrovskimi viri mora organizacija posebno pozornost posvetiti motivaciji zaposlenih, ki je za učinkovito storilnost slehernega posameznika bistvenega pomena. Dejstvo je, da je motiviran posameznik bolj zadovoljen z delom in da pri delu dosega boljše rezultate od nemotiviranega. Vendar pa motiviranje zaposlenih ni preprosta naloga, zlasti v organizacijah javnega sektorja, kjer so še vedno močno zakoreninjene tradicionalne birokratske vrednote. Zato je v takšnem okolju za uspešno motiviranje še bolj pomembno, da vodja prepozna potrebe in želje zaposlenega, ker ga bo le na ta način primerno motiviral. Ljudje imamo namreč različne motive, zakaj sploh delamo. Nekateri delamo zgolj zato, da bi si priskrbeli materialna sredstva za življenje, medtem ko drugi pričakujejo od delovnega mesta več, med drugim tudi osebnostno in intelektualno rast. Za prepoznavo vseh teh dejavnikov pa je potreben dober vodja, ki bo v množici pristopov znal izbrati pravega oziroma iz te množice izluščiti tiste faktorje, s katerimi bo to nalogo opravil na najboljši možni način. S pomočjo naše raziskave smo spoznali, da se vodje zavedajo pomembnosti motivacije, vendar pa zaradi »komunikacijskega šuma« vedno ne prepoznajo pričakovanj zaposlenih v zvezi z motivacijo.

Ključne besede: motiviranje, motivacijske teorije, javni uslužbenci, državna uprava.

MOTIVATION OF PUBLIC SERVANTS IN THE ADMINISTRATIVE UNIT GROSUPLJE

The efficacy of any organization, in addition to other (technological, market, financial) depends primarily on the development of human resources. In dealing with human resources organization must pay particular attention to the motivation of public servants, which is vital for the effective performance of each individual. The fact is that the motivated individual is more satisfied with the work and he achieves better results than the unmotivated. However, the motivation of staff is no easy task, particularly in public sector organizations, with still strongly entrenched traditional bureaucratic values. In this kind of an environment it is even more important for the leader to recognize the needs and wishes of the employees in order to properly motivate them. People have different motives for work. Some work solely in order to secure themselves the material means of life, while others expect from the post more, including personal and intellectual growth. To identify all such factors requires a good leader who will be able to choose the right one in a multitude of approaches or from the crowd of these approaches extract those factors that will make possible to reach this task in the best possible way. In our study we have realized that the leaders are aware of the importance of motivation, but because of "communication noise" still do not recognize the expectations of employees.

Keywords: motivation, motivation theories, public servants, public administration.

KAZALO VSEBINE

SEZNAM KRATIC	8
1 UVOD	9
1.1 CILJ IN STRUKTURA DIPLOMSKEGA DELA	11
1.1.1 Cilj diplomskega dela	11
1.1.2 Struktura diplomskega dela.....	11
1.2 HIPOTEZE IN METODOLOGIJA	12
1.2.1 Hipoteze	12
1.2.2 Metodologija	13
2 JAVNI USLUŽBENCI	15
2.1 KLASIFIKACIJA JAVNIH USLUŽBENCEV	16
2.2 USLUŽBENSKI SISTEM	17
3 UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI ALI MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV	19
3.1 KADRI IN KADROVSKA FUNKCIJA	19
3.1.1 Temeljne naloge kadrovske funkcije	19
3.2 MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV	20
3.2.1 Uveljavljenost menedžmenta človeških virov v javni upravi	21
3.2.1.2 Sistem ocenjevanja javnih uslužbencev.....	24
3.2.1.3 Plačni sistem	25
4 MOTIVACIJA	27
4.1 KAJ JE MOTIVACIJA?.....	27
4.2 MOTIVI	29
4.2.1 Vrste motivov.....	29
4.3 DEJAVNIKI, KI UČINKUJEJO NA MOTIVACIJO	34
4.4 MOTIVACIJSKE TEORIJE.....	35
4.4.1 VSEBINSKE TEORIJE MOTIVACIJE.....	36
4.4.1.1 Teorija potreb ali Maslowa motivacijska teorija	36
4.4.1.2 Herzbergova motivacijska teorija	38
4.5 ZNAČILNOST MOTIVACIJE V JAVNI UPRAVI	39

5 EMPIRIČNI DEL DIPLOMSKEGA DELA	41
5.1 REZULTATI RAZISKAVE	41
5.1.1 Demografske značilnosti zajete populacije.....	41
5.1.1.1 Struktura anketiranih po spolu	41
5.1.1.2 Struktura anketiranih po starosti	42
5.1.1.3 Struktura anketiranih po doseženi stopnji izobrazbe	42
5.1.1.4 Struktura anketiranih glede na status javnih uslužbencev	43
5.1.2 MOTIVACIJSKE ZNAČILNOSTI ZAJETE POPULACIJE	44
5.1.2.1 POMEMBNOST MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV PO MNENJU ANKETIRANIH JAVNIH USLUŽBENCEV	45
5.1.2.2 Korelacija med pomembnostjo motivacijskih dejavnikov in značilnostmi populacije.....	46
5.1.2.2.1 Povezanost spremenljivke »spol« z motivacijskimi dejavniki	48
5.1.2.2.3 Povezanost spremenljivke »stopnja izobrazbe« z motivacijskimi dejavniki.....	50
5.1.2.2.4 Povezanost spremenljivke »status javnega uslužbenca« z motivacijskimi dejavniki.....	51
5.1.2.3 POMEMBNOST MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV PO MNENJU VODIJ ODDELKOV	52
5.1.2.4 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI, KI JIH PO MNENJU ANKETIRANIH JAVNIH USLUŽBENCEV NUDI ORGANIZACIJA, V KATERI SO ZAPOSLENI.....	53
5.1.2.4.1 Nudeni motivacijski dejavniki glede na status javnih uslužbencev ...	54
5.1.2.5 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI, S KATERIMI VODJE MOTIVIRAJO PODREJENE	56
5.1.2.5.1 Motivacijski dejavniki, ki jih vodje nudijo uradnikom.....	56
5.1.2.5.2 Motivacijski dejavniki, ki jih vodje nudijo strokovno-tehničnim uslužbencem.....	57
6 UGOTOVITVE IN SKLEP	58
7 LITERATURA	64
PRILOGE.....	66

PRILOGA A: Anketni vprašalnik za javne uslužbence.....	66
PRILOGA B: Anketni vprašalnik za vodje	69
PRILOGA C: Tabele in programski stavki iz SPSS-a.....	72

KAZALO SLIK

Slika 3.1: Primerjava tradicionalnih in sodobnejših pristopov k upravljanju človeških virov v javnem sektorju	22
Slika 4.1: Temeljni motivacijski proces.....	29
Slika 4.2: Primarne biološke potrebe	31
Slika 4.3: Primarne socialne potrebe	32
Slika 4.4: Sekundarni motivi.....	33
Slika 4.5: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo	35
Slika 4.6: Hierarhija potreb Abrahama Maslowa	37
Slika 4.7: Temeljni elementi dvofaktorske teorije.....	38

KAZALO GRAFOV

Graf 5.1: Struktura anketiranih po spolu.....	41
Graf 5.2: Struktura anketiranih po starosti.....	42
Graf 5.3: Struktura anketiranih po doseženi stopnji izobrazbe.....	43
Graf 5.4: Struktura anketiranih glede na status javnih uslužbencev	44

KAZALO TABEL

Tabela 5.1: Pomembnost motivacijskih dejavnikov	45
Tabela 5.2: Korelacija med pomembnostjo motivacijskih dejavnikov in značilnostmi populacije.....	47
Tabela 5.3: Povezanost spremenljivke »spol« z motivacijskim dejavnikom »priznanje in pohvala za dobro opravljeno delo«.....	48
Tabela 5.4: Povezanost spremenljivke »stopnja izobrazbe« z motivacijskim dejavnikom »varnost zaposlitve«.....	49

Tabela 5.5: Povezanost spremenljivke »stopnja izobrazbe« z motivacijskim dejavnikom »nadzor nad vašim delom«	50
Tabela 5.6: Povezanost spremenljivke »status javnega uslužbenca« z motivacijskim dejavnikom »samostojnost in odgovornost pri delu«	51
Tabela 5.7: Pomembnost motivacijskih dejavnikov pri vodjih	52
Tabela 5.8: Nudeni motivacijski dejavniki	53
Tabela 5.9: Nudeni motivacijski dejavnik glede na status javnih uslužbencev	55
Tabela 5.10: Motivacijski dejavniki, ki jih vodje nudijo uradnikom.....	56
Tabela 5.11: Motivacijski dejavniki, ki jih vodje nudijo strokovno-tehničnim uslužbencem.....	57

SEZNAM KRATIC

ZJU	Zakon o javnih uslužbencih
NJM	Novi javni management
NUJS	Novo upravljanje javnega sektorja

1 UVOD

Številne družbene spremembe, povezane s procesi globalizacije, in hiter razmah zasebnega sektorja so tudi v javnem sektorju sprožile potrebo po sledenju družbenim spremembam in odzivanju na potrebe državljanov. Da bi v javni sektor vnesli več tekmovalnosti ter uporabili številna spoznanja in tehnike sodobnega menedžmenta, se je v drugi polovici 80-tih let prejšnjega stoletja pričela oblikovati nova miselnost o menedžmentu v javnem sektorju, in sicer pod skupnim imenom novi javni menedžment (NJM). V številnih državah so namreč spoznali, da javni sektor, v primerjavi z zasebnim, ne izkorišča dovolj razvitih spoznanj, pristopov ter metod in tehnik sodobnega splošnega menedžmenta. Prav tako so ugotovili, da se javni sektor prepočasi odziva na spremembe in da deluje preveč samozadostno. V želji, da bi s čim manjšimi stroški dosegli kakovostne storitve za državljane, tekmovalnost in inovativnost ter povečali učinkovitost in uspešnost, se je sprožil proces, ki je sistemu upravljanja javnega sektorja postavil nove idejne temelje, združene v konceptu novega javnega menedžmenta. Da bi lažje dosegli zastavljene cilje, so sprejeli tri bistvene skupine ukrepov, in sicer razvijanje tekmovalnosti, razdruževanje prevelikih upravnih birokracij in spodbujanje večje produktivnosti po vzoru zasebnega sektorja (Pečar 2001, 14–15).

Vsi ti ukrepi, ki so povzročili spremembe v delovanju javnega sektorja, postavljajo tako vodilne kot tudi zaposlene pred resen izziv. Prilagajanje tem spremembam namreč zahteva uvajanje novih pogojev dela, gospodarjenja, vodenja in upravljanja s človeškimi viri (Marzel 2000, 348). Vodilni v javnem sektorju se morajo zavedati, da bodo zastavljene cilje dosegli le, če bodo svojo pozornost usmerili na upravljanje s človeškimi viri in njihove motivacije, saj zaposleni predstavljajo enega izmed najpomembnejših virov organizacije. Motiviranje je namreč za učinkovito storilnost zaposlenih bistvenega pomena. Moramo pa poudariti, da se zaradi specifičnosti dela zaposlenih v javnem sektorju njihovo motiviranje razlikuje od tistega v zasebnem sektorju. Vodilni v javni upravi se zato soočajo z različnimi težavami, ki jih v zasebnem sektorju ne poznajo. Te težave so predvsem prevladujoči stereotipi, da zaposleni v javni upravi delajo malo ali pa nič, pomanjkanje jasnih ciljev, kar javnim uslužbencem otežuje razumevanje povezave med njihovimi dosežki in uspešnostjo organizacije, preobremenjenost javnih uslužbencev

v nekaterih delih javne uprave, redka priznanja zaposlenim za dobro opravljeno delo ter strogo formalno in zapleteno komuniciranje, ki poteka v zaprtih krogih (Brejc 2004, 63). Za odpravljanje teh težav in posledično izboljšanje motiviranosti zaposlenih mora vodilno osebje podrejene najprej seznaniti z možnimi izzivi in dosegljivimi cilji. Prav tako morajo zaposleni dobiti pošteno povratno informacijo o svojem delu. Vodilni morajo spodbujati učinkovitost svojih podrejenih. Zelo pomembna je tudi razširitev njihove pristojnosti in odgovornosti ter pospeševanje vizije vsakega posameznika in njegove kariere v organizaciji. Oblikovati morajo dobre delovne razmere, kar med drugim pomeni učinkovite delovne procese, prijetno vzdušje in organizacijsko kulturo. Zaposlenim morajo omogočiti zadostno participacijo pri odločanju. Uskladiti morajo svoje potrebe in potrebe zaposlenih ter pri tem upoštevati vsakega posameznika. Preprečiti morajo negativno spiralo, ki nastane z nezadostno dejavnostjo uslužbencev. S tem se povečuje nadzor vodilnega osebja, zmanjšuje pa se samostojnost zaposlenih. Vodilni ne smejo zaposlenih pretirano obremeniti z delom, ker s tem povzročajo zmanjšano učinkovitost dela. Vsakega zaposlenega mora vodilno osebje obravnavati pošteno in pravično ter skrbeti za njegovo blaginjo prav tako kot za svojo (Halachim in Krogt v Brejc 2004, 64). Vodilni se morajo predvsem zavedati, da bodo z dobrim vodenjem in motiviranimi posamezniki naredili učinkovito, poceni in strankam prijazno javno upravo, ki se bo sposobna soočiti z zahtevo: narediti čim več in čim bolje s čim manjšimi stroški. To jim bo uspelo le, če bodo sistemsko uredili vprašanje spodbud oziroma motivacije svojih zaposlenih. Zato bomo v našem diplomskem delu skušali ugotoviti, kako poteka motivacija v javni upravi.

1.1 CILJ IN STRUKTURA DIPLOMSKEGA DELA

1.1.1 Cilj diplomskega dela

V pričujočem diplomskem delu je naš cilj ugotoviti značilnosti motivacije v javni upravi. Na podlagi Herzbergove motivacijske teorije¹ (v Treven 2001, 129), ki temelji na dvanajstih motivacijskih dejavnikih, bomo skušali ugotoviti, kateri od njih so javnim uslužbencem najpomembnejši in katere motivacijske dejavnike jim nudi organizacija, v kateri so zaposleni. V nadaljevanju nas bo zanimalo, kateri motivacijski dejavniki so pomembni vodjem, in s katerimi motivacijskimi dejavniki vodstvo motivira javne uslužbence. Na koncu bomo skušali na podlagi raziskovalnih rezultatov podati nasvete, kako z bolj motiviranim posameznikom prispevati k uresničevanju načel novega javnega menedžmenta, kot so ekonomičnost, učinkovitost in uspešnost ter posledično boljši rezultati dela.

1.1.2 Struktura diplomskega dela

Diplomsko delo je sestavljeno iz šestih poglavij.

Prvo poglavje obsega uvod, cilj diplomskega dela, uporabljene hipoteze in metodološki del.

V drugem poglavju so podrobneje predstavljeni javni uslužbenci. Ker predstavljajo gonilo javne uprave, smo najprej opredelili pojem javnega uslužbenca. V nadaljevanju smo definirali uslužbenski sistem in opredelili status, ki ga znotraj sistema zasedajo javni uslužbenci.

Drugemu poglavju sledi poglavje o upravljanju s človeškimi viri. Motiviranje je del menedžmenta kadrovskih virov, zato smo v teorijo vključili definicijo kadrov, kadrovske funkcije in njene naloge. Predstavili smo še uveljavljenost menedžmenta človeških virov v javni upravi in najpomembnejše elemente sodobnih pristopov upravljanja človeških virov v uslužbenskem sistemu, in sicer: sistem napredovanja javnih uslužbencev, sistem ocenjevanja javnih uslužbencev in plačni sistem.

¹ Herzbergova motivacijska teorija je predstavljena v nadaljevanju.

V četrtem poglavju so podrobneje opredeljeni motivacija, motivi in dejavniki, ki učinkujejo na motivacijo. Motiviranje bomo predstavili tudi skozi različne izbrane motivacijske teorije, ki so središče naše empirične analize.

Peto poglavje obsega rezultate empirične raziskave motiviranja zaposlenih na Upravni enoti Grosuplje. Sledita podrobnejša analiza in interpretacija statističnih podatkov v zvezi z motivacijo javnih uslužbencev.

V zadnjem, šestem poglavju, smo potrdili oziroma ovrgli zastavljene hipoteze ter povzeli vsa teoretična in raziskovalna spoznanja v zvezi z motiviranjem javnih uslužbencev.

1.2 HIPOTEZE IN METODOLOGIJA

1.2.1 Hipoteze

Glede na to, da je tema našega diplomskega dela motiviranje javnih uslužbencev, bomo s pomočjo Herzbergove motivacijske teorije, ki temelji na dvanajstih motivacijskih dejavnikih (v Treven 2001, 129), skušali preveriti veljavnost naslednjih hipotez²:

H1: Po mnenju javnih uslužbencev so najpomembnejši tisti motivacijski dejavniki, ki jih neposredno spodbujajo k delu in povečujejo njihovo aktivnost (motivatorji).

H2: Po mnenju javnih uslužbencev organizacija zaposlenim nudi tiste motivacijske dejavnike, za katere je značilno, da zmanjšujejo nezadovoljstvo zaposlenih, ne spodbujajo pa jih k večji aktivnosti in učinkovitosti (higieniki).

H3: Motivacijski dejavniki, ki so jih podrejeni javni uslužbenci zaznali kot najpomembnejše, se razlikujejo od tistih, ki so jih kot najpomembnejše označili vodstveni delavci.

H4: Motivacijski dejavniki, ki jih vodje uporabljajo za motiviranje podrejenih, so enaki tistim, ki jih podrejeni kot take zaznavajo.

² zastavljene hipoteze se nanašajo na motivacijo javnih uslužbencev na Upravni enoti Grosuplje.

1.2.2 Metodologija

Za potrebe diplomske naloge smo uporabili različne metode družboslovnega raziskovanja. Za pisanje teoretičnega dela diplomske naloge smo najprej *zbrali in pregledali obstoječo literaturo* o predmetu raziskovanja, nato smo opravili analizo in interpretacijo *primarnih virov (analizo zakonov)* in *sekundarnih virov (analizo ustrezne literature, strokovnih člankov, internetnih virov)*. Drugi, raziskovalni del diplomske naloge temelji na *študiji primera* (proučevali smo motiviranost zaposlenih na Upravni enoti Grosuplje). Za potrebe empiričnega dela smo uporabili zgolj eno metodo zbiranja podatkov, in sicer metodo *pisnega anketiranja*. Za to metodo smo se odločili predvsem zaradi njenih številnih prednosti, kot so nizki stroški, hitrejše zbiranje podatkov, pisno spraševanje omogoča bolj preudarjene odgovore, anketiranec ima na voljo več časa za odgovore, izključitev spraševalca ustvarja vtis večje anonimnosti in lažje vrednotenje zaradi popolnejše koncentracije anketiranca. Moramo pa tudi izpostaviti nekatere slabosti pisnega anketiranja, kot so možnost skrivanja kolektivnega mnenja pod videzom individualnega, redko so vrnjeni vsi vprašalniki, nerazumevanje postavljenih vprašanj, onemogočena je kontrola situacije izpolnjevanja in odsotnost spraševalca, ki negativno prispeva k rezultatom (Toš 1975, 439–440).

Anketo smo izvedli med javnimi uslužbenci na Upravni enoti Grosuplje. To upravno enota smo si izbrali na osnovi sodelovanja z zaposlenimi že v času našega študija. Za ponovno sodelovanje z njimi smo se odločili, ker so že takrat pokazali izredno kooperativnost in bili vedno pripravljene konstruktivno sodelovati z nami. Prve smo anketirali uradnike³ in strokovno-tehnične uslužbence⁴, in sicer v obdobju med 1. in 15. julijem 2008. Od skupno posredovanih 36 vprašalnikov je bilo vrnjenih 27 ali tri četrtine oziroma 75 odstotkov od vseh razdeljenih vprašalnikov. Drugo anketo smo izvedli med vodji oddelkov⁵, in sicer med 9. in 16. oktobrom 2008. Posredovani in vrnjeni so bili 4 vprašalniki ali 100 odstotkov posredovanih vprašalnikov.

Anketni vprašalnik⁶ za javne uslužbence je sestavljen iz dveh delov. V prvem delu jih

³ V nadaljevanju javni uslužbenci.

⁴ V nadaljevanju javni uslužbenci..

⁵ V nadaljevanju vodje.

⁶ Vprašalnik smo povzeli po Stanonik, Miha 2007. *Motivacija javnih uslužbencev v državni upravi in lokalni samoupravi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. Vprašalnik je v prilogi.

sprašujemo po spolu, starosti, izobrazbi in njihovem statusu. V drugem delu pa jih sprašujemo o pomembnosti motivacijskih dejavnikov in nudenju motivacijskih dejavnikov s strani organizacije, v kateri so zaposleni.

Vprašalnik⁷ za vodje je sestavljen samo iz enega dela. V njem, prav tako kot javne uslužbence, sprašujemo vodje o pomembnosti motivacijskih dejavnikov in o tem, s katerimi motivacijskimi dejavniki motivirajo uradnike in strokovno-tehnične uslužbence.

Zbrane podatke smo analizirali s programom SPSS 12.0 za Windows.

⁷ Vprašalnik je v prilogi.

2 JAVNI USLUŽBENCI

Družbeni položaj javnega uslužbenca je bil in je še danes drugačen od položaja osebe, zaposlene v zasebnem sektorju. Njegov položaj se je skozi zgodovino spreminjal (Pusič v Virant 1998, 187). V začetku se je služba v javni upravi enačila z izvajanjem oblasti, kar pomeni, da je bil javni uslužbenec obravnavan kot del oblastne strukture. Po kasnejšem pojmovanju je služba v javni upravi pomenila privilegij, ki je imetniku prinesel določene koristi. Sodobni pogled službo v javni upravi in širše v javnem sektorju razume kot družbeno koristno funkcijo. Javni uslužbenec je namreč del aparata, ki je zadolžen za izvrševanje javnega interesa, hkrati pa pripravlja strokovne podlage za politično odločanje. Položaj javnih uslužbencev je drugačen od položaja osebe, zaposlene v zasebnem sektorju, tudi zato, ker se sredstva za njegove plače zagotavljajo iz proračuna in ker učinka njegovega dela skorajda ni mogoče izmeriti (Virant 1998, 187–188).

Teorija opredeljuje javne uslužbence kot tiste osebe, ki opravljajo službo v javni upravi (Haček in Bačlija 2007, 39). Zakon o javnih uslužbencih (ZJU) med javne uslužbence šteje vse tiste, ki so zaposleni v javnem sektorju⁸. Najsplošnejša definicija pa javnega uslužbenca opredeljuje kot tistega, ki kot svoj poklic opravlja izvršne in upravne naloge v upravnem sistemu.

Bučar (v Haček in Bačlija 2007, 39) opredeli javnega uslužbenca:

- v organskem pomenu (tiste osebe, ki delujejo za določen organ, tako da se njihova dejavnost šteje kot dejavnost državnega organa) in
- funkcionalnem pomenu (tiste osebe, ki opravljajo kakršnokoli javno funkcijo).

Po slovenski zakonodaji je javni uslužbenec tisti, ki opravlja javne naloge v imenu pravne osebe v javnem sektorju, in sicer naloge, ki sodijo v delovno področje pravne osebe v javnem sektorju, kot ga določajo predpisi (Haček in Bačlija 2007, 101).

Praviloma lahko fizična oseba pridobi status javnega uslužbenca z enostranskim oblastnim aktom o imenovanju, v nekaterih primerih pa tudi s pogodbenim aktom javnopravne ali zasebnopravne narave (Haček 2001, 49).

⁸ 1. člen ZJU.

2.1 KLASIFIKACIJA JAVNIH USLUŽBENCEV

Na podlagi klasifikacije delovnih mest se javni uslužbenci v Republiki Sloveniji delijo na:

- uradnike, ki v upravnih organih in organizacijah opravljajo javne naloge. V razmerju do uporabnikov javnih storitev je uradnik predstavnik izvajanja oblastnih pooblastil, ki ne deluje v lastnem imenu, ampak v medsebojnem razmerju, ki temelji na posebni zaupnosti, politični nevtralnosti, lojalnosti in polni odgovornosti za delo. Samo uradnik lahko na podlagi posebnega pooblastila daje javne informacije o delu osebe v javnem sektorju, samo uradnik lahko pridobi naziv ali položaj, ima pravico za kandidaturo za pridobitev formalno višje stopnje izobrazbe, ima možnosti za načrtovanje delovne kariere in druge ugodnosti (Haček in Bačlija 2007, 101). ZJU uradnike definira kot javne uslužbence, ki v organih opravljajo javne naloge, in javne uslužbence, ki v organih opravljajo zahtevna spremljajoča dela, ki zahtevajo poznavanje javnih nalog organa⁹ in
- strokovno-tehnične javne uslužbence, ki v organih opravljajo spremljajoča dela na področju kadrovskega in materialno-finančnega poslovanja, tehnična in podobna dela, enostavna upravna opravila, ki jih določi minister, pristojen za upravo, ter druga dela, ki jih je treba opravljati zaradi nemotenega izvajanja javnih nalog organa (Haček in Bačlija 2007, 101).

Po ZJU funkcionar ni javni uslužbenec. Bistvena razlika med javnim uslužbencem in funkcionarjem je, da je funkcionar na položaj v upravi imenovan neposredno ali posredno na podlagi političnih kriterijev. Njegov položaj je vezan na mandatno obdobje, za katero je bil izvoljen ali imenovan. Funkcionarji so del sistema državne oblasti s pooblastilom za odločanje o javnih zadevah (Haček 2001, 49).

⁹ 23. člen ZJU.

2.2 USLUŽBENSKI SISTEM

Uslužbenki sistem je poseben upravni sistem znotraj javne uprave, v okviru katerega delujejo javni uslužbenci (Thompson v Haček in Bačlija 2007, 40). Obsega:

- centralno raven oblasti (raven unitarne oziroma federalne države) in
- lokalno raven oblasti (raven lokalne (samo)uprave).

Strokovni uslužbenki sistem se je prvič pojavil leta 1883 s t.i. Pendletonovo listino, ki je imela dva temeljna cilja, in sicer:

- odstranitev političnega vpliva iz administracije in
- zagotovitev kompetentnejših in strokovno usposobljenih javnih uslužbencev (Haček in Bačlija 2007, 41).

S tem je bil zadan dokončen udarec do tedaj uveljavljenemu spoil sistemu, ki je pomenil zaposlovanje v skladu s političnimi merili. Dosledna uporaba tega sistema lahko v končni fazi pripelje do zmanjšanja strokovnosti upravnega dela, vrsto nestabilnosti znotraj upravnih organov in onemogočenja kontinuitete upravnega dela. Nasprotje spoil sistemu je merit sistem, ki zaposluje javne uslužbence na podlagi strokovnosti. Za upravno področje je ta sistem primernejši, saj zagotavlja izbiro strokovno usposobljenih oseb, trajnost zaposlitve ter kontinuirano delovanje upravnega sistema tudi v primeru menjave politične oblasti (Haček in Bačlija 2007, 40–41).

Upravljalnje v uslužbenki sistem poteka na institucionalni, operativni in simbolni ravni.

Institucionalna raven temelji na zunanjih virih birokratske moči (Meier v Haček in Bačlija 2007, 41) in predstavlja vrh organizacijske strukture. Osrednja vloga te ravni je, da poseduje med uslužbenki sistemom kot družbenim sistemom na eni ter političnim okoljem na drugi strani. Iz slednjega uslužbenki sistem črpa potrebno podporo, ki jo javni uslužbenci kot izvrševalci in ustvarjalci politik za učinkovito in uspešno delovanje potrebujejo. Pomemben vir birokratske moči javnih uslužbencev na institucionalni ravni je javno menje. Znotraj institucionalne ravni so ključna pravila vladanja. Pri tem gre predvsem za postavljanje ciljev in izhodišč celotnemu uslužbenki sistem in vlogi javnih uslužbencev v tem procesu. Javni uslužbenci ne smejo imeti samo izvajalske

vloge, ampak morajo dejavneje posegati tudi v oblikovanje politik (Haček in Bačlija 2007, 41).

Na drugi, **operativni ravni** se načelna politika operacionalizira. Operativna raven je zasnovana na notranjih virih birokratske moči (Meier v Haček in Bačlija 2007, 42) in predstavlja spodnji del organizacijske piramide, močno razvejano strokovno raven upravljanja. Proces na tej ravni teče po posameznih področjih, na katerih se posamezna vprašanja konkretizirajo, strokovno obdelujejo in pripravijo za neposredno izvajanje. Gre za najobsežnejšo raven v uslužbenskem sistemu. Uslužbenski sistem je odprt sistem, zato se mora odzivati na pritiske iz okolja in z njim tudi vzajemno sodelovati. V ta namen mora vzpostaviti kakovostni kadrovski oziroma personalni podsistem (Haček in Bačlija 2007, 42).

Tretja, **simbolna raven** v zadnjem desetletju postaja vedno bolj pomembna raven upravljanja v uslužbenskem sistemu. Čeprav je manj vidna in otipljiva kot drugi dve ravni upravnega delovanja, je ravno tako pomembna. Z opredeljevanjem, kaj je dobro in kaj slabo v upravnem delovanju, lahko dejansko spodbuja določeno delovanje in prepoveduje drugo. To se lahko vidi v vsebini politik in stilu delovanja javne uprave, pri čemer je oboje pomembno za uspešno vladanje (Haček in Bačlija 2007, 42).

3 UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI ALI MENEĐMENT ČLOVEŠKIH VIROV

3.1 KADRI IN KADROVSKA FUNKCIJA

Mnogi avtorji, ki predvidevajo pogoje za uspešno obvladovanje prihodnjih problemov, poudarjajo, da bodo odločujočo vlogo pri tem igrali ljudje oziroma kadri in njihove zmožnosti. Kadri so vsi ljudje, ki lahko ustvarjalno sodelujejo pri delu, odločanju, načrtovanju in izvajanju nalog za doseg osebnih in organizacijskih ciljev (Možina v Svetlik in Zupan 2009, 21). Za doseg teh ciljev je potrebno izvajati različne dejavnosti, povezane s kadri. Te dejavnosti označujemo kot kadrovska funkcija v organizaciji, ki vključuje tudi delovanje vseh institucij, povezanih z usposabljanjem, izobraževanjem, posredovanjem dela in pravno zaščito. S kadrovska funkcija torej v organizacijah zagotavlja razvoj in uporabo različnih človeških zmožnosti za doseganje zastavljenih ciljev (Svetlik in Zupan 2009, 21). Človeške zmožnosti v širšem smislu se nanašajo na različna področja človekovega življenja. Sem sodijo psihološke, fizične in fiziološke zmožnosti. Ko pa govorimo o človeških zmožnostih v ožjem smislu, pa mislimo predvsem na znanje, sposobnosti in motivacijo, ki so poglavitna človekova mobilizacijska sila in mu dajejo možnosti za doseganje uspeha (Lipičnik 1998, 26–28).

3.1.1 Temeljne naloge kadrovske funkcije

Temeljne naloge kadrovske funkcije opredeljujejo avtorji na različne načine. Najbolj celovito jih obravnava Armstrong (v Svetlik in Zupan 2009, 22), ki jih povezuje v naslednje skupine:

- oblikovanje delovnih mest in organizacijske strukture ter spremljanje organizacijske uspešnosti;
- zagotavljanje in spremljanje uspešnosti;
- načrtovanje, privabljanje in izbiranje zaposlenih;
- vrednotenje dela, plače, plačilo po uspešnosti in s tem povezane ugodnosti ter nagrade;

- usposabljanje in razvoj zaposlenih, razvoj menedžerjev in menedžment karier;
- sodelovanje s sindikati, urejanje delovnih razmerij, komuniciranje z zaposlenimi in vključevanje zaposlenih v odločanje;
- zagotavljanje varstva pri delu in zdravstvenega varstva;
- izvajanje zaposlitvene, osebne administracije ter formaliziranje politik in programov.

V izvajanje teh nalog so vključeni različni nosilci. Poleg kadrovske strokovnjakov številne naloge izvajajo tudi menedžerji na različnih ravneh, ki spremljajo uspešnost organizacije in skrbijo za komuniciranje, drugi zaposleni z mentorstvom in delavci s sodelovanjem pri načrtovanju svojega razvoja. Prav tako pa se v izvajanje nalog vključujejo tudi sindikati in zunanje institucije (Svetlik in Zupan 2009, 22).

3.2 MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV

Ker menedžment človeških virov svojo teoretično osnovo črpa iz različnih ved (psihologije, sociologije, organizacijske in ekonomske teorije), je za njegovo celovito razumevanje nujen interdisciplinaren pristop, ki ga avtorji praviloma obarvajo z osebno noto, glede na svojo izvorno pripadnost določeni vedi. Zato že pri sami opredelitvi menedžmenta človeških virov pride do različnih pogledov, ker vsak avtor poudari določen vidik. Avtorji različno opredeljujejo menedžment človeških virov, in sicer:

- po Lipičniku (v Svetlik in Zupan 2009, 27) je menedžment človeških virov proces analiziranja in urejanja človeških virov v organizaciji za zadovoljevanje njenih strateških ciljev;
- Možina (v Svetlik in Zupan 2009, 27) ga opredeljuje kot splet različnih programov in aktivnosti, s katerimi želimo doseči, da je ravnanje s kadrovskimi viri uspešno;
- za Armstronga (v Svetlik in Zupan 2009, 27) je menedžment človeških virov poslovno usmerjena filozofija menedžerja pri delu z ljudmi, z namenom doseganja konkurenčne prednosti;
- Noe (v Svetlik in Zupan 2009, 27) meni, da se nanaša na politike, prakse in sisteme organizacije, ki vplivajo na vedenje zaposlenih, njihov odnos do dela in

- uspešnost pri delu;
- po Brejcu (2004, 24) je upravljanje s človeškimi viri širši pojem od kadrovske dejavnosti. Gre za nov pogled na vlogo ljudi v organizaciji, ki se širi na vse ravni vodenja. Vodja mora imeti svoje sodelavce za najpomembnejše dejavnike za doseganje ciljev, spodbujati jih mora k samostojnosti pri izvajanju dela, pri reševanju težav, spodbujati mora inventivno dejavnost in ustvarjati ozračje, v katerem zaposleni prevzemajo odgovornost za svoje delo;
 - Svetlik in Zupan (2009, 28) ga opredeljujeta kot strateško usmerjeno dejavnost kadrovskih strokovnjakov in menedžerjev, ki z medsebojno usklajenimi aktivnostmi spodbujajo zaposlene, da v čim večji meri uporabijo svoje zmožnosti za doseganje čim boljših rezultatov. Pri tem ne smejo pozabiti na cilje in interese zaposlenih.

3.2.1 Uveljavljenost menedžmenta človeških virov v javni upravi

Nekoč je bilo družbeno okolje, v katerem deluje uprava, stabilnejše, preprostejše in predvidljivo. Ker se v današnjem času okolje hitro spreminja, postajajo naloge uprave vse celovitejše, zahteve uporabnikov javnih storitev pa vse večje. Vzroki za spreminjanje upravnega okolja so notranji in zunanji. Med notranje vzroke sodijo spreminjanje vrednot in organizacijske upravne kulture, individualizacija ter zahteva zaposlenih po sistemski obravnavi njihovega položaja. Med zunanje vzroke pa sodijo zahteve po zmanjšanju javnih izdatkov, naraščanje obsega in zahtevnosti upravnih nalog ter kritičen in zahtevnejši odnos uporabnikov javnih storitev (Lipičnik in Mežnar v Haček in Bačlija 2007, 119). Da bi se uprava čim učinkoviteje soočila z omenjeno problematiko, je začela uvajati in izvajati koncept novega upravljanja javnega sektorja (NUJS). S ciljem splošne učinkovitosti in demokratizacije uprave teži NUJS k vpeljavi podjetniških načel dela v javno upravo s primarno usmerjenostjo k uporabniku, menedžersko prožnostjo pri organizaciji dela in tržnimi mehanizmi (Kovač v Haček in Bačlija 2007, 119).

Upravljanje človeških virov pomeni cel sklop najrazličnejših dejavnosti v smislu zadovoljitve interesov organizacije in posameznika. Obsega vse: od načrtovanja kadrovske politike (priprava aktov o sistematizaciji in organizaciji delovnih mest, načrti

zaposlovanja in usposabljanja), štipendiranja, zaposlovanja, imenovanj, sklepanja pogodb, razporejanja ter motiviranja, do plačne politike, ugotavljanja in ocenjevanja delovne uspešnosti, sankcioniranja in nagrajevanja itd. (Haček in Bačlija 2007, 120). Pri tem gre za del strateškega pristopa menedžmenta, ki temelji na naslednjih načelih (Možina v Haček in Bačlija 2007, 120):

- zaposleni so najpomembnejše premoženje organizacije;
- uspešnost organizacije je posledica kulture in vrednot ter organizacijskega ozračja in vodenja;
- poslovni postopki in upravljanje človeških virov morajo biti povezani in skladni.

Slika 3.1: Primerjava tradicionalnih in sodobnejših pristopov k upravljanju človeških virov v javnem sektorju

Kategorija	Tradicionalno delo z ljudmi	Sodobno upravljanje človeških virov
Osnovno pojmovanje	Ljudje delajo zaradi preživetja	Ljudje delajo zaradi zaslužka, samopotrjevanja in samouresničevanja
Vloga politike	Podfunkcija poslovnih procesov	Vodilni del strateškega menedžmenta
Cilji organizacije	Določeni	Nepredvidljivo spremenljivi
Status zaposlenih	Javnopravno zaščiten status – zakonsko omejene možnosti	Prehajanje k zasebnim metodam
Opredelitev človekovih zmožnosti	Glede na zahtevnost delovnega mesta se zaposli ustrezen človek	Spodbuja se razvoj, poudarjajo se ustvarjalnost, prilagodljivost in znanje
Načrtovanje človeških virov	Reaktivnost – sprotna reakcija na pojavljajoče se potrebe	Proaktivnost – identifikacija bodočih potreb in s tem skladno načrtovanje
Usmerjanje	Ukazovanje in nadzor	Spodbude, samousmerjanje
Motivacija	Zavest dolžnosti (upravna etika)	Naravnost k učinkovitosti, samostojnost odločanja
Opredelitev delovnih mest	Stroga, delo je operacionalizirano	Široka, uveljavlja se skupinsko delo, pogosto tudi projektno delo
Uspešnost pri delu	Neupoštevana	Merjena in nagrajevana
Ustvarjalnost	Nezaželena	Spodbujana
Plače	Fiksne glede na delovno mesto	Del v odvisnosti od uspešnosti, vloga plače je socialna in motivacijska
Nagrajevanje	Finančno	Tudi nefinančno (javna pohvala)
Napredovanje	Po sistemu kariere; senioriteta	Horizontalno napredovanje z oblikami rotacije, razširitve in obogatitvene pristojnosti
Usposabljanje in izobraževanje	Strogo namenski; redki	Široki, spodbujana samoiniciativa
Obveščanje in sodelovanje zaposlenih	Odsotni ali omejeni	Spodbujani
Odpuščanje	V omejenih primerih	Glede na (ne)uspešnost pri delu

Vir: Kovač, Lipičnik in Mežnar v Haček in Bačlija (2007, 121).

Zgornja slika (glej sliko 3.1) prikazuje primerjavo tradicionalnih in sodobnejših pristopov k upravljanju človeških virov v javnem sektorju. Izvajanje dela pri sodobnejših pristopih ne temelji več na dolžnostih, pač pa na ideji samorazvoja, zato je za usmerjanje in motivacijo zaposlenih boljša podlaga sistem spodbud in nagrad namesto sankcij in ukazov (Haček in Bačlija 2007, 121). V nadaljevanju bomo predstavili najpomembnejše elemente sodobnih pristopov upravljanja človeških virov v uslužbenskem sistemu, in sicer: sistem napredovanja javnih uslužbencev, sistem ocenjevanja javnih uslužbencev in plačni sistem.

3.2.1.1 Sistem napredovanja javnih uslužbencev

Napredovanje javnih uslužbencev pomeni pomikanje na vse zahtevnejša in odgovornejša delovna mesta in je tesno povezano s klasifikacijskim sistemom. Po sistemu klasifikacije delovnih mest (položajev) pomeni napredovanje premik na višje delovno mesto in je odvisno od ocene sposobnosti ter delovnih uspehov zaposlenega. Temu pravimo odprt sistem napredovanja, katerega prednost je, da ima selektivno in spodbujevalno vrednost. Po drugi strani pa sistem klasifikacije javnih uslužbencev (nazivov) pomeni premik na višji položaj v tej klasifikaciji, ko uslužbenec izpolni določene pogoje, na primer višja stopnja izobrazbe ali pretek določenega obdobja dela. Pri tem pa gre za avtomatično napredovanje, katerega prednost je njegova enostavnost (Virant v Haček in Bačlija 2007, 122). Jasna ureditev sistema napredovanja javnih uslužbencev je pomembna zlasti z vidika motivacije javnega uslužbenca, saj se bo motiviran uslužbenec pri delu še bolj trudil razvijati svoje znanje in sposobnosti. Če pogledamo z vidika zagotavljanja varnosti, je pomembno, da se javni uslužbenec zaveda, da se s trajanjem delovne dobe njegov položaj znotraj organa javne uprave spreminja na bolje. Javna uprava z zapolnjevanjem delovnih mest z napredovanjem zmanjšuje stroške za usposabljanje, saj je mogoče pričakovati, da ima javni uslužbenec določeno strokovno in praktično znanje, ki ga novinec nikakor ne more imeti (Trpin v Haček in Bačlija 2007, 123). Javni uslužbenec ne napreduje avtomatično, ampak na podlagi ocenjevanja njegovega dela. Pri tem se ocenjujejo:

- rezultati njegovega dela;
- njegova samostojnost, ustvarjalnost in natančnost pri opravljanju dela;
- njegova zanesljivost pri delu ter
- kakovost njegovega sodelovanja in organiziranja dela.

Napredovanje javnega uslužbenca je možno le, če je v skladu s kadrovskim načrtom (Haček in Bačlija 2007, 126).

Uradniki lahko napredujejo v višji naziv na istem delovnem mestu, če:

- izpolnjujejo pogoje, ki so predpisani za imenovanje v višji naziv;
- se delo na uradniškem delovnem mestu, na katerem je uradnik zaposlen, lahko opravlja tudi v višjem nazivu;
- opravlja vse obveznosti usposabljanja po programu;
- je bil ocenjen z oceno, predpisano za napredovanje;
- ni disciplinsko kaznovan¹⁰.

3.2.1.2 Sistem ocenjevanja javnih uslužbencev

Javne uslužbenke se ocenjuje na podlagi prispevka posameznega javnega uslužbenca k rezultatom organizacije znotraj javnega sektorja in medsebojnim primerjanjem strokovnih in delovnih lastnosti vseh zaposlenih v organizaciji (Haček in Bačlija 2007, 127).

Delovne in strokovne kvalitete uradnikov se ocenjujejo enkrat letno¹¹, in sicer z ocenami: delo opravlja odlično, delo opravlja dobro, delo opravlja zadovoljivo, delo opravlja nezadovoljivo¹². Ocenjevalne liste izpolni nadrejeni, le-ti morajo biti izpolnjeni najpozneje do konca januarja za preteklo leto¹³. Nadrejeni mora javnega uslužbenca seznaniti z oceno najpozneje v tridesetih dneh od določitve ocene. Če se le-ta z oceno ne strinja, lahko v osmih dneh po seznanitvi zahteva preizkus ocene¹⁴. Zakon dopušča, da organi določijo najvišji možni delež ocen »odlično« in »dobro«.

¹⁰ 119. člen ZJU

¹¹ 112. člen ZJU

¹² 113. člen ZJU

¹³ 114. člen ZJU

¹⁴ 115. člen ZJU

3.2.1.3 Plačni sistem

Sistem plač je eden od glavnih elementov urejanja položaja javnih uslužbencev v javnem sektorju. Za njih veljajo v uslužbenskih sistemih tako posebni pogoji dela kakor tudi posebni sistemi nagrajevanja, ki pa se bistveno razlikujejo od plačnih sistemov v zasebnem sektorju. Če se da v zasebnem sektorju zaradi narave dela razmeroma enostavno izmeriti uspešnost in nato na podlagi dobljenih rezultatov določiti višino plače, je v javnem sektorju ugotavljanje delovne uspešnosti zelo zapleteno. Pa tudi za finančna sredstva, ki so namenjena plačam javnih uslužbencev, veljajo drugačne značilnosti kot za gospodarstvo. Če so plače v zasebnem sektorju odvisne od delovanja tržnih mehanizmov, so plače v javnem sektorju odvisne od politične volje, saj država nastopa kot zakonodajalec in delodajalec. Torej je odločitev o tem, kakšno plačo naj prejema javni uslužbenec, odvisna od vrednostne sodbe, ki pa je omejena z določenimi zmožnostmi javnega financiranja na podlagi gospodarstva (Kerševan v Haček in Bačlija 2007, 129).

Plačni sistem mora vsebovati nekatere bistvene značilnosti, in sicer mora biti (Lipičnik in Mežnar v Haček in Bačlija 2007, 130):

- racionalno oblikovan;
- del kadrovske politike;
- dovolj prožen za uresničitev sprememb;
- privlačiti strokoven in primerno usposobljen kader;
- postaviti plačilne možnosti dovolj visoko, da javni uslužbenci ne zapuščajo javne uprave;
- motivirati uslužbence za doseg individualnih in skupnih rezultatov;
- sprejemljiv za uslužbence, to pomeni, da mora vzpostaviti jasne in dobro zasnovane odnose med zaposlenimi ter vsem javnim uslužbencem zagotavljati primerno plačilo in
- mora zasledovati vse omenjeno znotraj minimalnih in sprejemljivih stroškov.

Plačni sistem v javni upravi je urejen na podlagi klasifikacije delovnih mest. Pri tem je zelo pomembno, da javna uprava sledi spremembam v družbi in temu primerno spreminja tudi sistemizacijo. V nasprotnem primeru lahko javna uprava preide v nasprotje in

postane namesto pospeševalec razvoja njegova zavora. V preteklosti je javni uslužbenec lahko napredoval predvsem po načelu senioritete, vendar se je ta sistem izkazal za neučinkovitega, saj je dejansko zmanjševal učinkovitost in uspešnost zaposlenih, poleg tega pa je vrhunskim kadrom preprečeval prihod na višje položaje.

Plačni sistem mora biti oblikovan tako, da omogoča primerjavo plač tako znotraj javnega kot tudi nasproti zasebnemu sektorju. S tem se s strani uporabnika vzpostavi nekakšen pritisk na kakovost javnih storitev, saj le-ta povezuje višino plače zaposlenega z njegovim delom (Kerševan v Haček in Bačlija 2007, 130–131). Plačni sistem in pravila določanja ter izplačevanja plač in drugih prejemkov morajo vzpostaviti jasen in pregleden način porabe javnih sredstev, pošten in primerljiv delovnopравни status zaposlenih ter primerljiv sistem plačila za opravljanje javnih funkcij. Sistem plač v uslužbenskem sistemu mora javnemu uslužbencu zagotavljati gmotno podlago za življenje, kar je temeljni pogoj za njegovo lojalnost in nepodkupljivost, hkrati pa mora motivirati ljudi, da se sploh zaposlujejo v javni upravi. Prav tako mora biti plačni sistem enostaven in pregleden, da lahko zaposleni vidijo učinke različnih načinov svojega vedenja glede na končno nagrado (Zupan v Haček in Bačlija 2007, 131).

4 MOTIVACIJA

Ko si ljudje postavljajo vprašanje, zakaj delajo, se sprašujejo po silnicah, ki človeka motivirajo, da dela, porablja svoje sile, se trudi in vlaga fizičen ter psihičen napor. Mnogim se zdi odgovor na to vprašanje precej preprost: človek dela zato, da bi sebi in tistim, ki so od njega odvisni, priskrbel sredstva za preživetje 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 pa nam 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 kot tistih, ki se neprestano trudijo, vendar se nikoli posebno ne uveljavijo in ne dobivajo posebnih priznanj. Proučevanja na področju delovne motivacije so privedla številne strokovnjake do zelo pomembnega sklepa: niti ena sama človekova aktivnost, tako tudi delo ne, ni nikoli spodbujena samo z enim, temveč s številnimi zapletenimi, poznanimi in nepoznanimi dejavniki. Enoznačnega odgovora na vprašanje, zakaj človek dela, torej ni, ker ne obstaja univerzalna resnica o človekovi motivaciji za delo (Lipičnik 1998, 155). Je pa dejstvo, da brez motivacije ni mogoče zadovoljiti svojih potreb ali uspešno opraviti aktivnosti. Zato je še kako pomembna motivacija za delo, ker morajo zaposleni dobiti občutek, da jim je delo izziv, ki od njih zahteva najboljše in največ, glede na njihove zmožnosti (Adair 1998, 140–155).

4.1 KAJ JE MOTIVACIJA?

Če motivacijo proučujemo v povezavi z organizacijo, sta zanjo značilna najmanj dva pomena. Motivacijo lahko označimo kot eno izmed strategij menedžmenta, s katero si menedžerji prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegli najboljše rezultate. Drugi pomen motivacije pa izhaja iz psihološkega koncepta in se nanaša na mentalno stanje posameznika (Treven 1998, 106). Avtorji opredeljujejo motivacijo na različne načine, in sicer:

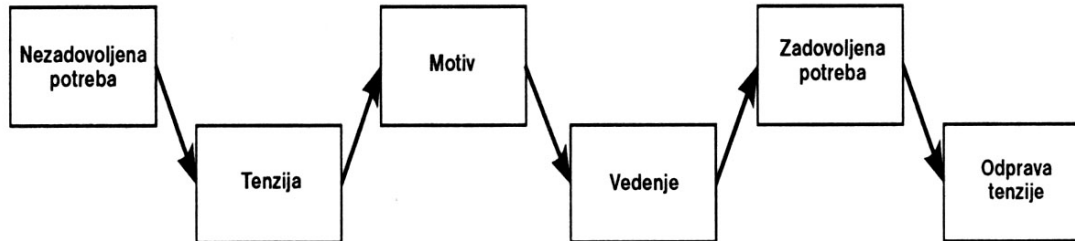
- Robbins (v Treven 1998, 106) opredeljuje motivacijo kot pripravljenost za akcijo,

da bi zadovoljili potrebo posameznika;

- Landy in Becker (v Treven 1998, 106) pravita, da je motivacija povezana s posameznikovim duševnim stanjem in se nanaša na sprejem, usmeritev, vztrajnost, intenzivnost in konec določene oblike vedenja;
- po mnenju Možine (v Treven 1998, 106) je problem motivacije v bistvu problem mobilizacije in usmerjanja energije k postavljenemu cilju;
- motivacija vključuje dejavnike, ki usmerjajo in uravnavaajo vedenje ljudi (Feldman v Treven 1998, 106);
- motivacija je psihološko stanje posameznika, usmerjeno k izpolnitvi potrebe (Brejc 2004, 55);
- Luthans (v Treven 1998, 106) pa je prepričan, da je motivacija proces, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe in se nadaljuje z določenim vedenjem, da bi dosegli želeni cilj ter s tem zmanjšali ali v celoti zadovoljili potrebo.

Biološko in psihološko zasnovane potrebe povzročajo v organizmu določeno napetost oziroma stanje tenzije, ki sama po sebi ne vodi do rešitve potrebe, temveč samo nakazuje na to, da jo moramo zadovoljiti. Poleg nezadovoljene potrebe in tenzije poznamo še ostale faze motivacijskega procesa, kot so na primer motiv, vedenje, zadovoljena potreba in odprava tenzije. Motiv predstavlja stanje te napetosti znotraj organizma, ki ga je povzročila potreba (Gutić v Treven 2001, 125). Tako lahko za motivacijo rečemo, da je povezana z motivom in zahtevo po njegovi uresničitvi (Treven 2001, 125). Faze motivacijskega procesa prikazuje spodnja slika (glej sliko 4.1).

Slika 4.1: Temeljni motivacijski proces



Vir: Treven (2001, 125).

4.2 MOTIVI

Motivi so hotenja (dražljaji in spodbude), ki se na podlagi človekovih potreb porajajo v njegovi zavesti ali podzavesti in usmerjajo njegovo delovanje (Uhan v Plut 1995, 63). Po Brejcu (2004, 55) pa so motivi vzgibi, ki povzročijo in usmerjajo človekovo dejavnost. Od človekovega znanja, sposobnosti in zunanjih spodbud oziroma okolja je odvisno, kako bo znal spodbuditi motive (Plut 1995, 63).

4.2.1 Vrste motivov

Strokovnjaki delijo motive glede na:

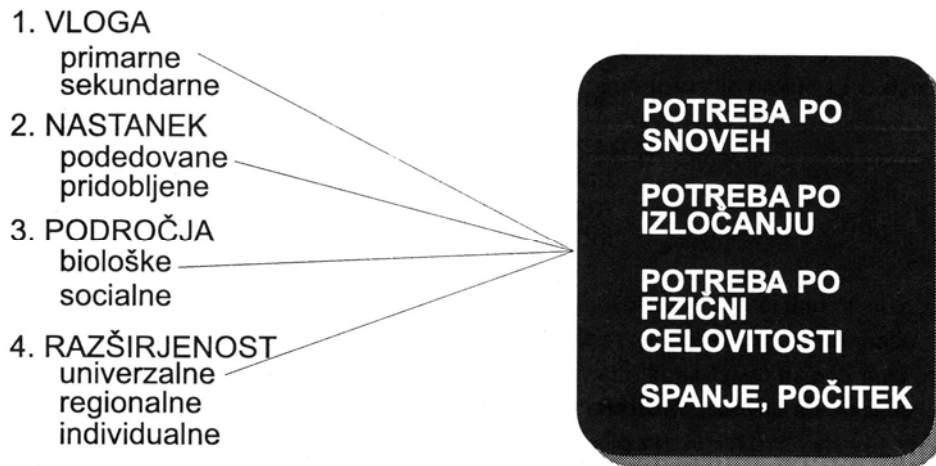
- nastanek: pri tem ločimo podedovane in pridobljene motive; **podedovani motivi** so tisti, ki jih človek prinese s seboj na svet, **pridobljeni motivi** pa so tisti, ki si jih pridobi v življenju;
- razširjenost med ljudmi: pri tem ločimo takšne motive, ki jih srečamo samo pri posameznikih in jih imenujemo **individualne**, takšne, ki jih srečujemo pri vseh ljudeh in jih imenujemo **univerzalni**, ter takšne, ki jih srečujemo samo na določenih območjih in jim rečemo **regionalni**;
- vloge, ki jih imajo motivi v človekovem življenju: pri tem razlikujemo primarne

in sekundarne motive. **Primarni motivi** so tisti, ki usmerjajo človekovo dejavnost k tistim ciljem, ki mu omogočajo, da preživi. V tem primeru lahko govorimo tudi o potrebah, ki so lahko socialne in biološke. Med primarne motive uvrščamo: žejo, lakoto, počitek, spanje, spolnost, materinstvo, varnost in druge. **Sekundarni motivi** pa so tisti, ki človeku zbujajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, ne ogrožajo pa njegovega življenja, če niso zadovoljeni. Med najpomembnejše sekundarne motive sodijo: moč, uveljavitev, varnost, pripadnost in status (Lipičnik 1998, 156–157).

Vrsta motiva, njegov nastanek in razširjenost so merila, ki jih uporabljajo za oblikovanje treh skupin silnic, ki usmerjajo človekovo aktivnost.

Prvo skupino predstavljajo **primarne biološke potrebe** (glej sliko 4.2), med katere štejemo: potrebo po snoveh (hrani in pijači), potrebo po izločanju, potrebo po fizični celovitosti, potrebo po počitku, spanju, seksualno potrebo itd. Za to skupino potreb je značilno, da vodijo človeka do takšnih ciljev, ki mu omogočajo preživetje. Zato jih imenujemo primarne potrebe. Te potrebe imenujemo tudi biološke, ker se nanašajo na biološko zgradbo človeka. Poleg tega so to podedovane potrebe in jih zato najdemo pri vseh ljudeh, kar pomeni, da so univerzalne. Zaradi značilnosti primarnih potreb ni mogoče zavestno vplivati na njihov nastanek. Človek jih preprosto mora zadovoljevati (Lipičnik 1998, 157).

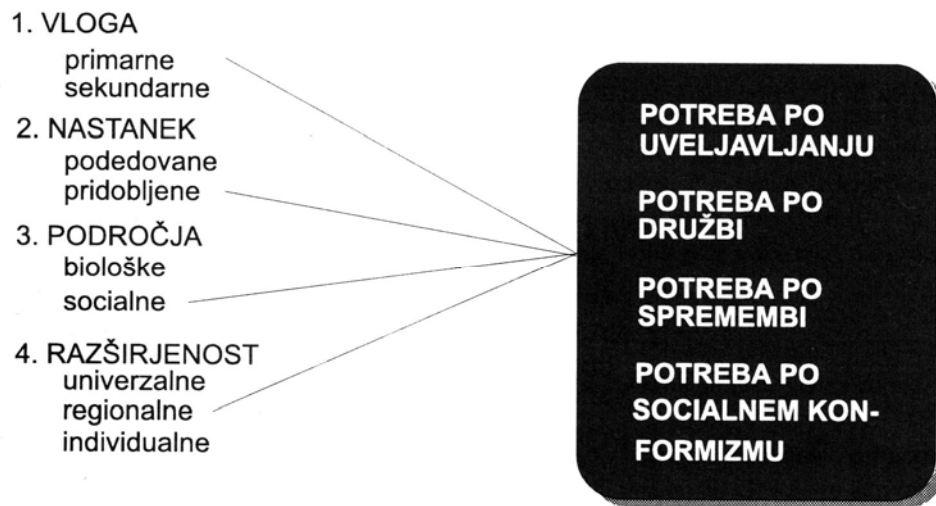
Slika 4.2: Primarne biološke potrebe



Vir: Lipičnik (1998, 157).

Drugo skupino sestavljajo **primarne socialne potrebe** (glej sliko 4.3), med katere štejemo: potrebo po družbi, potrebo po uveljavljanju, potrebo po spremembi, potrebo po simpatiji, potrebo po socialnem konformizmu itd. Te potrebe še vedno sodijo med primarne, kar pomeni, da je njihovo zadovoljevanje nujno, sicer lahko pride do usodnih motenj v človekovem življenju v družbi. Njihova druga značilnost je, da so večinoma pridobljene, kar pomeni, da se jih je človek že v zgodnji mladosti navzel iz okolja. Regionalna razširjenost primarnih socialnih potreb kaže, da so v različnih krajih različne. Ker se nanašajo na socialno področje človekovega življenja, lahko motnje v njihovem zadovoljevanju ogrožajo človekovo življenje v družbi. Po značilnostih sodijo primarne socialne potrebe med tiste, na katere lahko zavestno vplivamo, in tako do neke mere zavestno spreminjamo vedenje ljudi v družbi (Lipičnik 1998, 158).

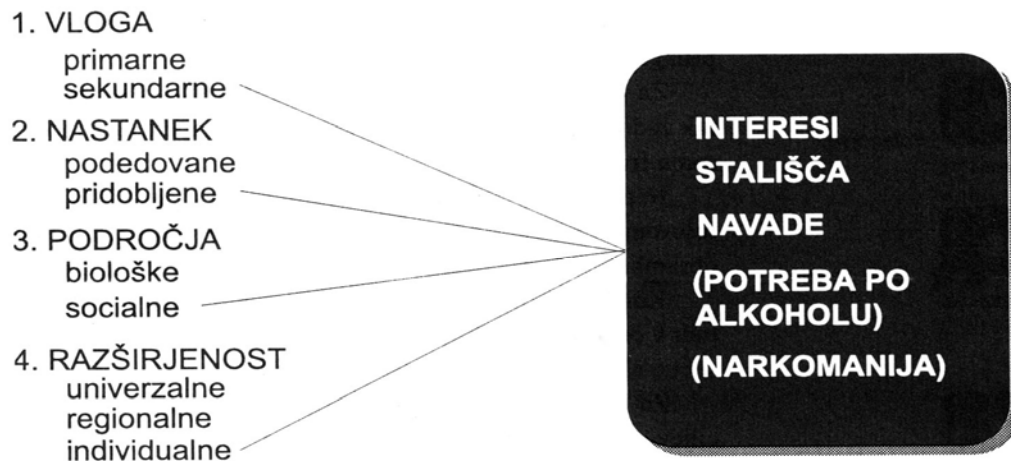
Slika 4.3: Primarne socialne potrebe



Vir: Lipičnik (1998, 158).

Tretjo skupino sestavljajo **sekundarni motivi** (glej sliko 4.4), med katere štejemo: interese, stališča, navade. Potreba po alkoholu in narkomanija se pri tem kažeta kot nezaželeni obliki spodbujanja posameznikove dejavnosti (velja seveda za tiste, ki se vdajajo alkoholu in mamilom). Ti motivi so individualni, pridobljeni in se nanašajo na socialni del človekovega življenja (Lipičnik 1998, 159).

Slika 4.4: Sekundarni motivi



Vir: Lipičnik (1998, 159).

Lipičnik (v Plut 1995, 63) loči dve veliki skupini motivov:

- **zunanje (ekstrinzične) motive**, ki jih zadovoljujemo s posledicami svoje dejavnosti, ne pa z aktivnostjo samo (potreba po varnosti, uveljavljanju, želja po denarju itd.);
- **notranje (intrinzične) motive**, ki jih zadovoljujemo z dejavnostjo samo (želja po samouresničevanju, doseganju učinkov itd).

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

- **pozitivni motivi** izhajajo iz privlačnosti ciljev, ki si jih človek prizadeva doseči. Sem sodijo: zadovoljstvo, varnost, zaupanje in veselje;
- **negativni motivi** izhajajo iz občutka nevarnosti, strahu ali ogroženosti človekovih osnovnih življenjskih potreb.

4.3 DEJAVNIKI, KI UČINKUJEJO NA MOTIVACIJO

Na motivacijo vplivajo številni dejavniki, vendar se bomo v diplomski nalogi osredotočili le na tri, katerih medsebojna interakcija lahko vpliva na uspešnost dela posameznika (glej sliko 4.5). Poglavitno interakcijo oblikujejo:

- **razlike med posamezniki:** ker je vsak človek edinstven, se njegove individualne značilnosti, kot so osebne potrebe, vrednote, stališča in interesi, od posameznika do posameznika razlikujejo. Nekatere zaposlene na primer motivira denar in zavračajo delo, da bi dobili višjo plačo. Druge motivira varnost pri delu in so pripravljene delati za nižjo plačo, da bi se izognili tveganju, da bodo ostali nezaposleni. Tretji pa sprejemajo izzive, ki jih pripeljejo na rob njihovih zmogljivosti;
- **lastnosti dela:** gre za dimenzije dela, ki ga določajo, izzivajo in omejujejo. Te dimenzije vključujejo tudi zahteve po različnih zmožnostih, določajo, kateri delavec naj bi opravil naloge od začetka do konca, pogojujejo pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu in določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi delavec o svoji uspešnosti;
- **organizacijska praksa:** sestavljajo jo splošna politika, pravila, menedžerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji. Splošna politika definira nekatere ugodnosti (zavarovanje, plačilo počitnic, skrb za otroke in ostarele...), z nagradami pa definiramo (npr. bonitete in/ali provizije), kar lahko privlači nove delavce in preprečuje starejšim, da bi zapustili organizacijo. Nagrade morajo vedno temeljiti na uspešnosti delavca (Lipičnik 1998, 162–163).

Slika 4.5: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo



Vir: Lipičnik (1998, 162).

4.4 MOTIVACIJSKE TEORIJE

Vsaka motivacijska teorija skuša razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki povzročijo vedenje (Tosi in drugi v Treven 1998, 113). Zato je motiviranje zaposlenih eno izmed področij, ki mu je znanost namenila obilo pozornosti. V ta namen so nastale številne teorije, ki jih lahko delimo na dva dela:

- vsebinske teorije motivacije: obravnavajo naravo človekovih potreb in skušajo razložiti specifične potrebe, ki motivirajo posameznika ter pojasnjujejo njegovo ravnanje na določen način;
- procesne teorije motivacije: skušajo razložiti spremembe v posameznikovem vedenju. Poskušajo odgovoriti na vprašanje, kako posameznikovo vedenje spodbujati, voditi in vzdrževati (Brejc 2004, 57).

Ker so vsebinske teorije motivacije, predvsem Maslowa motivacijska teorija in Herzbergova dvofaktorska teorija, pomembna podlaga za naš raziskovalni del, jih bomo v nadaljevanju natančneje opisali.

4.4.1 VSEBINSKE TEORIJE MOTIVACIJE

Vsebinske teorije motivacije so usmerjene na proučevanje posameznikovih potreb ali posebnih motivov, ki povzročijo določeno obliko vedenja. Če rečemo, da je nekdo motiviran za delo zaradi visoke plače, spet drugi pa opravi določeno nalogo, ker je v njem prisotna velika potreba po moči, smo v obeh primerih navedli, kaj je vzrok za njuno vedenje. Vsebinske teorije motivacije torej proučujejo vzrok posameznikovega vedenja. V nadaljevanju bomo podrobneje predstavili teorijo potreb ali Maslowo motivacijsko teorijo in Herzbergovo dvofaktorsko teorijo (Treven 2001, 126).

4.4.1.1 Teorija potreb ali Maslowa motivacijska teorija

Abraham Maslow je leta 1954 razvil celovito motivacijsko teorijo, s katero je predstavil svoj koncept hierarhije potreb (Treven 2001, 127). Njena bistvena značilnost je hierarhija potreb, ki jo lahko ponazorimo s piramido ali stopnicami. Zadovoljevanje potreb je ponazoril s hojo po stopnicah navzgor, vendar se lahko zgodi da posameznik „pade“ nekaj stopnic navzdol in se nato ponovno vzpenja (Brejc 2004, 57). Po njegovem konceptu so vse potrebe razvrščene v pet ravni, od najnižje k najvišji (glej sliko 4.6):

- **Fiziološke potrebe** – gre za osnovne potrebe, zato so pred vsemi drugimi. Človek lahko preživi, če so te potrebe zadovoljene. Fiziološke potrebe so hrana, pijača, spanje.
- **Potrebe po varnosti** – pojavijo se takoj, ko so zadovoljene fiziološke potrebe. Odsevajo željo posameznika, da se zaščiti pred izgubo bivališča, zaposlitve in pridobljenega položaja. Potrebe po varnosti so povezane tudi s težnjo ljudi, da živijo v stabilnem in predvidljivem okolju.
- **Potrebe po pripadnosti** – se v ljudeh pojavijo takrat, ko zadovoljijo potrebo po varnosti. Potrebe po pripadnosti so tesno povezane z željo človeka po ljubezni, interakciji z drugimi, pa tudi po tem, da je priznan in cenjen. V skladu s to željo se ljudje ozirajo okoli sebe in iščejo sebi podobne osebe, prizadevajo si ugajati drugim in biti priznani člani ugledne skupnosti.
- **Potrebe po spoštovanju** – se nahajajo proti vrhu piramide. Sem spadajo potrebe

človeka, da spoštuje samega sebe in da ga spoštujejo in cenijo tudi drugi ljudje. Med te potrebe sodi tudi potreba po moči, uveljavljanju ter statusu. Človekovo zaupanje v lastne sposobnosti se poveča, če je potreba po spoštovanju zadovoljena. V nasprotnem primeru se pojavi občutek podrejenosti in nezaupanja v lastne sposobnosti.

- **Potrebe po samouresničevanju** – se pojavijo takrat, ko je v pretežni meri zadovoljil vse štiri predhodne. Te potrebe odsevajo človekovo željo, da dela to, za kar je sposoben. Zato lahko ljudje, ki dosegajo željeno stopnjo samouresničitve, uporabljajo in razvijejo vse svoje sposobnosti. Potrebe po samouresničevanju človeka motivirajo, da transformira percepcijo o samem sebi v stvarnost (Treven 2001, 128–129).

Slika 4.6: Hierarhija potreb Abrahama Maslowa



Vir: Treven (2001, 128).

4.4.1.2 Herzbergova motivacijska teorija

Teorija psihologa Fredericka Herzberga je nastala na osnovi proučevanja Maslowove motivacijske teorije. Pri svoji teoriji je postavil ostrejšo ločnico med nižjimi in višjimi potrebami kot Maslow (Brejc 2004, 60). Proučeval je, kakšen vpliv ima zadovoljstvo pri delu na učinkovitost in motiviranost zaposlenega (Treven 2001, 129). V ta namen je zaposlenim zastavil dve vprašanji: s prvim je skušal ugotoviti, kaj prispeva k zadovoljstvu zaposlenih, z drugim pa je želel dobiti odgovor na vprašanje, kaj zaposleni čutijo kot izrazito slabo okoliščino. Tako je prišel do prve skupine dejavnikov, ki jih je poimenoval **higieniki** (Brejc 2004, 60). Ugotovil je, da higieniki sami ne spodbujajo ljudi k dejavnosti, temveč odstranjujejo neprijetnosti ali pa kako drugače ustvarjajo pogoje za motiviranje ter povzročajo nezadovoljstvo, če niso ustrezno urejeni. Med higienike sodijo: nadzor, odnos do vodje, plača, delovni pogoji, status, politika podjetja, varnost pri delu, odnos do sodelavcev. V drugo skupino dejavnikov je uvrstil **motivatorje**, ki drugače kot higieniki povzročajo v delovnem okolju večje zadovoljstvo in vplivajo na večjo pripravljenost zaposlenih, da se potrudijo pri svojem delu. Motivatorji so: odgovornost, uspeh, samostojnost, napredovanje, razvoj in pozornost (Treven 2001, 129–130). Temeljne elemente dvofaktorske teorije prikazuje spodnja slika (glej sliko 4.7).

Slika 4.7: Temeljni elementi dvofaktorske teorije

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

Vir: Treven (2001, 130).

Herzbergova motivacijska teorija je za vodje uporabna zato, ker ponuja dve vrsti orodij za motiviranje zaposlenih: higienikov, s katerimi je mogoče povzročati predvsem zadovoljstvo, ki bo odstranilo odvečne napetosti in usmerilo človekovo aktivnost v delo, in motivatorjev, s katerimi je mogoče izzvati odzive in aktivnosti pri posameznikih (Lipičnik 1998, 169). Torej, če bo vodja želel zmanjšati nezadovoljstvo svojih podrejenih, bo izboljšal higienike, če pa bo želel povečati učinkovitost zaposlenih, bo uporabil drugo vrsto orodij, motivatorje (Treven 2001, 130).

4.5 ZNAČILNOST MOTIVACIJE V JAVNI UPRAVI

Pomanjkanje motivacije zaposlenih ni značilno le za javno upravo, ampak tudi za marsikatero drugo zasebno organizacijo. Praksa dokazuje, da visoko motivirani uslužbenci delajo več in bolje od tistih, ki so za delo slabo motivirani. Vendar pa je motiviranje zaposlenih v javni upravi posebej težavno, predvsem zaradi:

- nenaklonjenega javnega mnenja o javni upravi, kajti prevladujejo stereotipi o tem, da zaposleni v javni upravi delajo malo ali pa nič;
- pomanjkanja jasnih ciljev, kar javnim uslužbencem otežuje razumevanje povezave med njihovimi dosežki in uspešnostjo organizacije;
- v nekaterih delih javne uprave so javni uslužbenci preobremenjeni;
- zaposleni v javni upravi zelo redko dobijo priznanje za dobro opravljeno delo;
- komuniciranje je strogo formalno in zapleteno, pogosto pa poteka v zaprtih krogih (Brejc 2004, 63).

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

- uslužbenca je treba seznaniti z možnimi izzivi in dosegljivimi cilji;
- zaposleni morajo vedeti, ali delajo dobro ali ne. Imeti morajo pošteno povratno informacijo o svojem delu. Treba jim je pomagati, da se naučijo dobro delati in da izboljšajo svojo učinkovitost;
- pomembne so razširitve pristojnosti in odgovornosti zaposlenih ter pospeševanje razvijanja vizije vsakega posameznika in njegove kariere v organizaciji;
- oblikovati je treba dobre delovne razmere, kar med drugim pomeni učinkovite

- delovne procese, zadostna in učinkovita delovna sredstva, prijetno vzdušje in organizacijsko kulturo ter zadostno participacijo zaposlenih pri odločanju;
- uskladiti je treba potrebe vodilnega osebja in zaposlenih ter bolj upoštevati posameznika;
 - preprečiti je treba negativno spiralo, ko nezadostna dejavnost uslužbencev povečuje nadzor vodilnega osebja, zmanjšuje pa samostojnost zaposlenih;
 - izogibati se je treba pretiranim obremenitvam z delom, ker povzročajo stresne razmere, posledično temu pa se zmanjša učinkovitost dela;
 - zaposlenim je treba pomagati, da se zavedo svojih pravih zmožnosti;
 - narediti je treba vse, da bi se zaposleni počutili, da jih obravnavajo pošteno in pravično;
 - uslužbenci naj občutijo, da vodilno osebje skrbi za njihovo blaginjo prav toliko, kot za svojo (Brejc 2004, 64).

5 EMPIRIČNI DEL DIPLOMSKEGA DELA

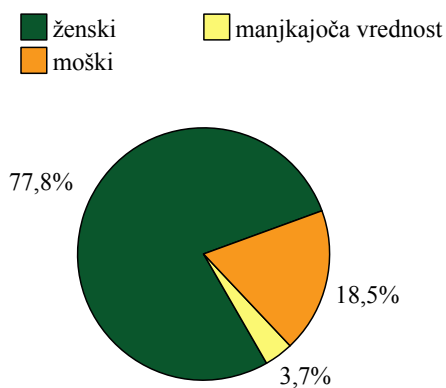
5.1 REZULTATI RAZISKAVE

5.1.1 Demografske značilnosti zajete populacije

5.1.1.1 Struktura anketiranih po spolu

Prvo vprašanje je anketirane javne uslužbenke spraševalo po spolu. Od 27 javnih uslužbencev nam je vprašalnike posredovalo 21 žensk in 5 moških. Samo en javni uslužbenec na vprašanje o spolu ni odgovoril. Odstotkovno gledano je med javnimi uslužbenci 77,8% tistih, ki so ženskega spola, 18,5% tistih, ki so moškega spola, in 3,7% tistih, ki niso opredelili spola. Za lažjo interpretacijo v nadaljevanju, moramo opozoriti na dejstvo, da se zaradi večinskega deleža žensk med anketiranci, spremenljivka spol ne porazdeljuje enakomerno. Zato je v tem primeru ta cenilka pristranska. Deleži so predstavljeni v spodnjem grafu (glej graf 5.1).

Graf 5.1: Struktura anketiranih po spolu

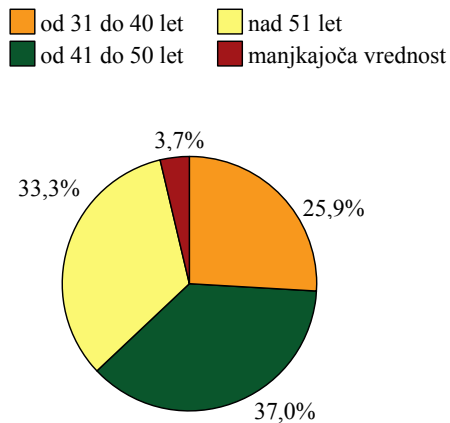


Vir: Lastna raziskava, opravljena na Upravni enoti Grosuplje.

5.1.1.2 Struktura anketiranih po starosti

Drugo vprašanje, ki je spraševalo po starosti javnih uslužbencev, je bilo oblikovano tako, da je anketirance po starosti razdelilo v pet starostnih skupin. V prvo (do 20 let) in drugo (od 21 do 30 let) starostno skupino ni bil zajet nihče od anketiranih javnih uslužbencev. V tretjo starostno skupino (od 31 do 40 let) je zajetih 7 oziroma 25,9% vseh anketiranih javnih uslužbencev; v četrti starostni skupini (od 41 do 50 let) je 10 oziroma 37% vseh anketiranih javnih uslužbencev in v zadnji starostni skupini (nad 51 let) je zajetih 9 oziroma 33,3% vseh anketiranih javnih uslužbencev. Glede starosti se ni opredelil eden oziroma 3,7% javnih uslužbencev. Deleži so predstavljeni v spodnjem grafu (glej graf 5.2).

Graf 5.2: Struktura anketiranih po starosti



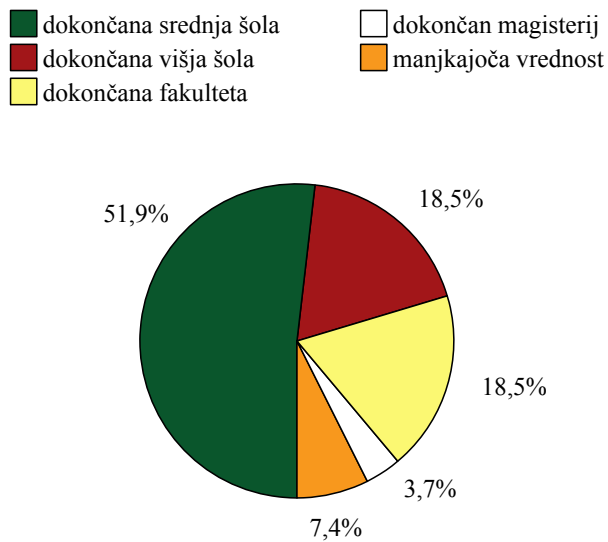
Vir: Lastna raziskava, opravljena na Upravni enoti Grosuplje

5.1.1.3 Struktura anketiranih po doseženi stopnji izobrazbe

Pri tretjem vprašanju so morali anketiranci odgovarjati o doseženi stopnji izobrazbe. Največ je tistih, ki imajo dokončano srednjo šolo, in sicer 14. Dokončano višjo šolo ima 5 javnih uslužbencev, prav tako je 5 tistih, ki imajo dokončano fakulteto. Dokončan magisterij ima en javni uslužbenec. Nihče od javnih uslužbencev, ki so sodelovali pri anketi, nima dokončanega doktorata. Glede dosežene stopnje izobrazbe se nista

opredelila 2 javna uslužbenca. Če gledamo po odstotkih, je tistih, ki imajo dokončano srednjo šolo 51,9%, tistih z dokončano višjo šolo in dokončano fakulteto je 18,5% in 3,7% tistih, ki imajo dokončan magisterij. Glede stopnje izobrazbe se ni opredelilo 7,4% vseh anketiranih javnih uslužbencev. Deleži so predstavljeni v spodnjem grafu (glej graf 5.3).

Graf 5.3: Struktura anketiranih po doseženi stopnji izobrazbe

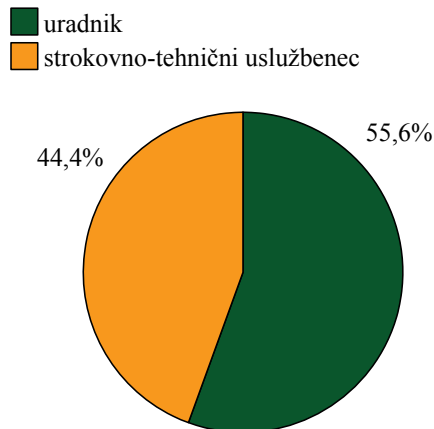


Vir: Lastna raziskava, opravljena na Upravni enoti Grosuplje.

5.1.1.4 Struktura anketiranih glede na status javnih uslužbencev

Pri četrtem vprašanju so morali javni uslužbenci odgovoriti na vprašanje, v katero kategorijo uslužbencev sodijo glede na status javnih uslužbencev. 55,6% oziroma 15 javnih uslužbencev je odgovorilo, da sodijo v kategorijo uradnikov. 44,4% oziroma 12 javnih uslužbencev pa je strokovno-tehničnih uslužbencev. Deleži so predstavljeni v spodnjem grafu (glej graf 5.4).

Graf 5.4: Struktura anketiranih glede na status javnih uslužbencev



Vir: Lastna raziskava, opravljena na Upravni enoti Grosuplje.

5.1.2 MOTIVACIJSKE ZNAČILNOSTI ZAJETE POPULACIJE

V drugem delu ankete smo javne uslužbence in vodje spraševali o pomembnosti dvanajstih motivacijskih dejavnikov, ki temeljijo na Herzbergovi dvofaktorski analizi (v Treven 2001, 129). Javne uslužbence smo še spraševali, katere motivacijske dejavnike jim nudi organizacija, v kateri so zaposleni. Vodje pa so morali odgovoriti na vprašanje, s katerimi motivacijskimi dejavniki motivirajo podrejene. Izbirali so med sledečimi motivacijskimi dejavniki: visoka plača, dobri delovni pogoji, varnost zaposlitve, nadzor nad delom, dobri medsebojni odnosi in dobri odnosi z nadrejenimi. Ti sodijo med tako imenovane higienike, za katere je značilno, da odstranjujejo neprijetnosti oziroma ustvarjajo pogoje za motiviranje. Med motivatorje, za katere je značilno, da neposredno spodbujajo ljudi k delu, pa sodijo: možnost napredovanja, samostojnost in odgovornost pri delu, osebni razvoj, zanimivost in raznolikost dela, možnost pridobivanja novega znanja in sposobnosti ter priznanje in pohvala za dobro opravljeno delo (Treven 2001, 130).

5.1.2.1 POMEMBNOST MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV PO MNENJU ANKETIRANIH JAVNIH USLUŽBENCEV

Anketirani javni uslužbenci so morali pri tem vprašanju razporediti po pomembnosti dvanajst motivacijskih dejavnikov. Pri tem so si pomagali z lestvico: sploh ni pomemben, nepomemben, pomemben in zelo pomemben (1–4). Najpomembnejši je tisti motivacijski dejavnik, ki ima največjo srednjo vrednost (povprečje). Za preverjanje hipoteze smo uporabili Descriptives statistics. Na podlagi zbranih podatkov in izvedene analize smo prišli do naslednjih ugotovitev (glej tabelo 5.1).

Tabela 5.1: Pomembnost motivacijskih dejavnikov

Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika	1	2	3	4	N	Povprečje	St. odklon
nadzor nad vašim delom	11,1	14,8	40,7	29,6	26	2,92	0,977
priznanje in pohvala za opravljeno delo		11,1	40,7	48,1	27	3,37	0,688
možnost pridobivanja novega znanja in sposobnosti			55,6	44,4	27	3,44	0,506
visoka plača		3,7	40,7	55,6	27	3,52	0,580
samostojnost in odgovornost pri delu			48,1	51,9	27	3,52	0,509
osebni razvoj			48,1	51,9	27	3,52	0,509
zanimivost in raznolikost dela			48,1	51,9	27	3,52	0,509
varnost zaposlitve			44,4	55,6	27	3,56	0,506
možnost napredovanja		3,7	37	59,3	27	3,56	0,577
dobri delovni pogoji			25,9	74,1	27	3,74	0,447
dobri odnosi z nadrejenimi			18,5	81,5	27	3,81	0,396
medsebojni odnosi			7,4	92,6	27	3,93	0,267

Vir: Lastna raziskava, opravljena na Upravni enoti Grosuplje.

Nasploh se anketirancem zdijo vsi dejavniki pomembni, saj se povprečje začne pri 2,92, kar pomeni, da je blizu vrednosti - se mi zdi pomembno. Sicer po pomembnosti ima najnižje povprečje dejavnik motivacije *nadzor nad vašim delom* (2,92). Prav tako se jim ne zdita tako pomembna motivacijska dejavnika *priznanje in pohvala za opravljeno delo* (3,37) ter *možnost pridobivanja novega znanja in sposobnosti* (3,44). Kar pa še ne pomeni, da jim ti dejavniki niso pomembni, saj imajo vsi trije dokaj visoko srednjo vrednost. Najbolj so jim pri delu pomembni *dobri medsebojni odnosi* (3,93), *dobri odnosi z nadrejenimi* (3,81) in *dobri delovni pogoji* (3,74), ki sodijo v skupino higienikov.

Sledijo jim motivacijski dejavniki *možnost napredovanja* (3,56), ki je motivator, higienik *varnost zaposlitve* (3,56) ter motivator *zanimivost in raznolikost dela* (3,52). Če še pogledamo, kakšna je pomembnost motivatorjev in higienikov, vidimo, da so v ospredju higieniki, za katere je značilno, da odstranjujejo neprijetnosti oz. ustvarjajo pogoje za motiviranje. Ker pa se med najpomembnejšimi motivacijskimi dejavniki pojavita le dva motivatorja, lahko zavrremo hipotezo, da so *po mnenju javnih uslužbencev najpomembnejši tisti motivacijski dejavniki, ki jih neposredno spodbujajo k delu in povečujejo njihovo aktivnost (motivatorji)*.

5.1.2.2 Korelacija med pomembnostjo motivacijskih dejavnikov in značilnostmi populacije

Dodatno smo želeli preveriti, če obstaja korelacija med pomembnostjo motivacijskih dejavnikov in značilnostmi populacije. Uporabili smo test povezanosti spremenljivk s pomočjo Pearsonovega koeficienta korelacije. Če povezanost obstaja, je v tabeli pripisana zvezdica. Te spremenljivke se povezujejo pri stopnji signifikance 0,05. S pomočjo analize smo prišli do naslednjih ugotovitev (glej tabelo 5.2).

Tabela 5.2: Korelacija med pomembnostjo motivacijskih dejavnikov in značilnostmi populacije

Pomembnost motivacijskega dejavnika		Spol	Stopnja izobrazbe	Status javnih uslužbencev	Starost
visoka plača	Pear. koef.	-0,289	-0,179	0,102	0,000
	N	26	25	27	26
dobri delovni pogoji	Pear. koef.	-0,364	-0,274	0,019	-0,063
	N	26	25	27	26
varnost zaposlitve	Pear. koef.	0,023	-0,427*	-0,100	0,084
	N	26	25	27	26
nadzor nad vašim delom	Pear. koef.	-0,096	-0,444*	-0,256	0,173
	N	25	24	26	25
dobri medsebojni odnosi	Pear. koef.	0,141	-0,090	-0,032	0,028
	N	26	25	27	26
dobri odnosi z nadrejenimi	Pear. koef.	0,238	-0,133	0,043	0,042
	N	26	25	27	26
dejavnika možnost napredovanja	Pear. koef.	0,192	0,070	-0,088	-0,179
	N	26	25	27	26
samostojnost in odgovornost pri delu	Pear. koef.	0,060	-0,007	-0,481*	-0,008
	N	26	25	27	26
dejavnika osebni razvoj	Pear. koef.	-0,098	-0,183	-0,182	-0,106
	N	26	25	27	26
zanimivost in raznolikost dela	Pear. koef.	-0,256	-0,381	-0,116	-0,197
	N	26	25	27	26
možnost pridobivanja novega znanja in sposobnosti	Pear. koef.	-0,220	-0,143	-0,050	0,205
	N	26	25	27	26
priznanje za opravljeno delo	Pear. koef.	-0,417*	-0,348	-0,049	-0,055
	N	26	25	27	26

* Povezanost pri 0,05 stopnji značilnosti
Vir: Lastna raziskava, opravljena na Upravni enoti Grosuplje.

Tako smo ugotovili, da se negativno povezujejo:

- spol z motivacijskim dejavnikom priznanje in pohvala za opravljeno delo,
- dosežena stopnja izobrazbe z motivacijskim dejavnikom varnost zaposlitve,
- dosežena stopnja izobrazbe z motivacijskim dejavnikom nadzor nad vašim delom,
- kategorija javnih uslužbencev z motivacijskim dejavnikom samostojnost in odgovornost pri delu.

Starost se ne povezuje z nobeni motivacijskim dejavnikom, niti z drugimi značilnostmi populacije.

5.1.2.2.1 Povezanost spremenljivke »spol« z motivacijskimi dejavniki

Za povezane spremenljivke smo uporabili kontingenčno tabelo za nadaljnjo analizo. Pri prvi primerjavi smo primerjali, kako spol vpliva na pomembnost motivacijskega dejavnika – *priznanje in pohvala za dobro opravljeno delo*. Z analizo podatkov smo prišli do naslednjih ugotovitev (glej tabelo 5.3).

Tabela 5.3: Povezanost spremenljivke »spol« z motivacijskim dejavnikom »priznanje in pohvala za dobro opravljeno delo«

			Spol		Skupaj
			ženski	moški	
Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika priznanje za opravljeno delo?	nepomemben	N	2	1	3
		% po spolu	9,5%	20,0%	11,5%
	pomemben	N	6	4	10
		% po spolu	28,6%	80,0%	38,5%
	zelo pomemben	N	13	0	13
		% po spolu	61,9%	,0%	50,0%
Skupaj	N	21	5	26	
	% po spolu	100,0%	100,0%	100,0%	

Vir: Lastna raziskava, opravljena na Upravni enoti Grosuplje

Iz tabele je razvidno, da se ženskam zdi ta dejavnik zelo pomemben (61,9%), moškim (80%) pa samo pomemben. Torej se ženskam zdi dejavnik *priznanje in pohvala za dobro*

opravljeno delo bolj pomemben kot moškim.

5.1.2.2.2 Povezanost spremenljivke »stopnja izobrazbe« z motivacijskimi dejavniki

Pri naslednji tabeli smo primerjali dve med seboj povezani spremenljivki: tako smo podrobneje pogledali, kako dosežena stopnja izobrazbe vpliva na mnenje o pomembnosti dejavnika – *varnost zaposlitve*. Rezultati analize so pokazali (glej tabelo 5.4).

Tabela 5.4: Povezanost spremenljivke »stopnja izobrazbe« z motivacijskim dejavnikom »varnost zaposlitve«

			Dosežena stopnja izobrazbe				Skupaj
			dokončana srednja šola	dokončana višja šola	dokončana fakulteta	dokončan magisterij	
Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika varnost zaposlitve?	pomemben	N % po stopnji izobrazbe	3 21,4%	3 60,0%	3 60,0%	1 100,0%	10 40,0%
	zelo pomemben	N % po stopnji izobrazbe	11 78,6%	2 40,0%	2 40,0%	0 0%	15 60,0%
Skupaj		N % po stopnji izobrazbe	14 100,0%	5 100,0%	5 100,0%	1 100,0%	25 100,0%

Vir: Lastna raziskava, opravljena na Upravni enoti Grosuplje

Ugotovili smo, da vsi anketirani menijo, da je motivacijski dejavnik *varnost zaposlitve* pomemben. Anketirancem z dokončano srednjo šolo se zdi ta dejavnik (78,6%) zelo pomemben, ostalim se zdi samo pomemben (60%). Osebi z dokončanim magisterijem se ta motivacijski dejavnik sploh ne zdi (0%) zelo pomemben. Če na grobo zaključimo, lahko vidimo, da višja kot je izobrazba, manjšo vrednost bo imel tak motivacijski dejavnik.

5.1.2.2.3 Povezanost spremenljivke »stopnja izobrazbe« z motivacijskimi dejavniki

Doseženo stopnjo izobrazbe smo, zaradi povezanosti spremenljivk, primerjali tudi s pomembnostjo motivacijskega dejavnika – *nadzor nad vašim delom* (glej tabelo 5.5).

Tabela 5.5: Povezanost spremenljivke »stopnja izobrazbe« z motivacijskim dejavnikom »nadzor nad vašim delom«

			Dosežena stopnja izobrazbe				Skupaj
			dokončana srednja šola	dokončana višja šola	dokončana fakulteta	dokončan magisterij	
Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika nadzor nad vašim delom?	sploh ni pomemben	N % po stopnji izobrazbe	0 ,0%	1 20,0%	1 20,0%	0 ,0%	2 8,3%
	nepomemben	N % po stopnji izobrazbe	1 7,7%	1 20,0%	1 20,0%	1 100,0%	4 16,7%
	pomemben	N % po stopnji izobrazbe	7 53,8%	0 ,0%	3 60,0%	0 ,0%	10 41,7%
	zelo pomemben	N % po stopnji izobrazbe	5 38,5%	3 60,0%	0 ,0%	0 ,0%	8 33,3%
Skupaj	N % po stopnji izobrazbe	13 100,0%	5 100,0%	5 100,0%	1 100,0%	24 100,0%	

Vir: Lastna raziskava, opravljena na Upravni enoti Grosuplje

Tako kot pri prejšnji, je tudi pri tej korelaciji mogoče zaključiti, da imajo anketiranci z dokončano višjo šolo in dokončano fakulteto podobno mnenje o pomembnosti dejavnika *nadzor nad vašim delom*. Osebe z dokončano srednjo šolo dajejo temu motivacijskemu dejavniku največjo pomembnost (92,3%), osebam z višješolsko izobrazbo se zdi ta dejavnik prav tako zelo pomemben (60%), osebam z dokončano fakulteto pa samo pomemben (60%) in osebi z dokončanim magisterijem nepomemben. Ponovno lahko na kratko sklepamo, da višja kot je stopnja izobrazbe, manjša bo pomembnost motivacijskega dejavnika nadzor nad vašim delom. Torej gre za korelacijo, ki je obratno sorazmerna.

5.1.2.2.4 Povezanost spremenljivke »status javnega uslužbenca« z motivacijskimi dejavniki

Pomembnost motivacijskih dejavnikov smo želeli primerjati tudi glede na status javnih uslužbencev. Ta spremenljivka pa se s pomembnostjo motivacijskega dejavnika povezuje samo v enem primeru, in sicer po pomembnosti dejavnika – *samostojnost in odgovornost pri delu* (glej tabelo 5.6).

Tabela 5.6: Povezanost spremenljivke »status javnega uslužbenca« z motivacijskim dejavnikom »samostojnost in odgovornost pri delu«

			V katero kategorijo uslužbencev spadate glede na status javnih uslužbencev?		Skupaj
			uradnik	strokovno-tehnični uslužbenec	
Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika samostojnost in odgovornost pri delu?	pomemben	N	4	9	13
		% po statusu javnih uslužbencev	26,7%	75,0%	48,1%
	zelo pomemben	N	11	3	14
		% po statusu javnih uslužbencev	73,3%	25,0%	51,9%
Skupaj	N	15	12	27	
	% po statusu javnih uslužbencev	100,0%	100,0%	100,0%	

Vir: Lastna raziskava, opravljena na Upravni enoti Grosuplje

Vsem uslužbencem se zdi motivacijski dejavnik *samostojnost in odgovornost pri delu* pomemben, vendar je po mnenju uradnikov (73,3%) ta dejavnik pomembnejši kot po mnenju strokovno-tehničnih uslužbencev (25%).

5.1.2.3 POMEMBNOST MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV PO MNENJU VODIJ ODDELKOV

V naslednjem delu raziskave smo poslali štirim vodjem oddelkov kratek anketni vprašalnik, kjer smo prav tako povpraševali, kateri motivacijski dejavniki se jim zdijo pomembni oziroma nepomembni.

Vprašalnik za vodje se je nekoliko razlikoval od tistega, na katerega so odgovarjali javni uslužbenci: za razliko od uvrščanja pomembnosti in nudenja dejavnikov od manj pomembnih do bolj pomembnih v razponu 1:4 pri javnih uslužbencih, so morali vodje dejavnike razvrstiti od najmanj pomembnih (vrednost 1) do napomembnejših dejavnikov (vrednost 12), torej v razponu 1:12. S tem smo želeli jasneje ponazoriti, kako se po pomembnosti motivacijskih dejavnikov mnenja vodij in njihovih podrejenih ujemajo (glej tabelo 5.7).

Tabela 5.7: Pomembnost motivacijskih dejavnikov pri vodjih

Pomembnost dejavnika	N	Minimum	Maksimum	Povprečje	St. odklon
Nadzor nad vašim delom	4	1	5	2,25	1,893
Zanimivost in raznolikost dela	4	1	8	3,75	3,096
Možnost pridobivanja novega znanja in sposobnosti	4	2	7	4,50	2,380
Možnost napredovanja	4	3	10	5,50	3,109
Visoka plača	4	2	7	5,50	2,380
Dobri delovni pogoji	4	1	10	6,50	3,873
Samostojnost in odgovornost pri delu	4	3	12	6,75	4,500
Osebni razvoj	4	4	11	7,00	3,559
Dobri medsebojni odnosi	4	5	12	9,00	3,162
Dobri odnosi z nadrejenimi	4	5	11	9,00	2,828
Varnost zaposlitve	4	6	12	9,00	2,582
Priznanje in pohvala za dobro opravljeno delo	4	6	12	9,25	2,500

Vir: Lastna raziskava, opravljena na Upravni enoti Grosuplje

Glede na povprečje in ostale indikatorje so motivacijski dejavniki *nadzor nad vašim delom*, *zanimivost in raznolikost dela* ter *možnost pridobivanja novega znanja in sposobnosti* vodjem najmanj pomembni. Najpomembnejši pa so jim *priznanje in pohvala za dobro opravljeno delo* (9,25), *varnost zaposlitve*, *dobri odnosi z nadrejenimi*, *dobri*

medsebojni odnosi, ki imajo vsi povprečje (9,00). Sledita dejavnika *osebni razvoj* (7,00) ter *samostojnost in odgovornost pri delu* (6,75). Če primerjamo odgovore vodij in njihovih podrejenih o pomembnosti motivacijskih dejavnikov, lahko vidimo, da sta jim, če gledamo po najvišjem povprečju, skupna le dva motivacijska dejavnika, in sicer *dobri odnosi z nadrejenimi* in *dobri medsebojni odnosi*. Zato lahko potrdimo hipotezo, da se *motivacijski dejavniki, ki so jih podrejeni javni uslužbenci zaznali kot najpomembnejše, razlikujejo od tistih, ki so jih kot najpomembnejše označili vodstveni delavci*.

5.1.2.4 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI, KI JIH PO MNENJU ANKETIRANIH JAVNIH USLUŽBENCEV NUDI ORGANIZACIJA, V KATERI SO ZAPOSLENI

Pri tem vprašanju so morali anketirani javni uslužbenci označiti tiste motivacijske dejavnike, ki jim jih nudi organizacija, v kateri so zaposleni. Pri tem so si pomagali z lestvico: sploh se ne strinjam, se ne strinjam, strinjam se in popolnoma se strinjam (1–4). Organizacija jim najpogosteje nudi tisti motivacijski dejavnik, ki ima največjo srednjo vrednost (povprečje). Za preverjanje hipoteze smo uporabili Descriptives statistics. Na podlagi zbranih podatkov in izvedene analize smo prišli do naslednjih ugotovitev (glej tabelo 5.8).

Tabela 5.8: Nudeni motivacijski dejavniki

Ali vam organizacija v kateri ste zaposleni nudi	1	2	3	4	N	Povprečje	St. Odklon
visoko plačo	40,7	29,6	14,8	11,1	26	1,96	1,038
možnost napredovanja	7,4	33,3	44,4	14,8	27	2,67	0,832
priznanje in pohvala za opravljeno delo	7,4	22,2	55,6	14,8	27	2,78	0,801
dobri delovni pogoji	7,4	14,8	51,9	25,9	27	2,96	0,854
osebni razvoj	3,7	11,1	63,0	22,2	27	3,04	0,706
varnost zaposlitve		7,4	66,7	25,9	27	3,19	0,557
dobre odnose z nadrejenimi		14,8	51,9	33,3	27	3,19	0,681
zanimivost in raznolikost dela		7,4	66,7	25,9	27	3,19	0,557
možnost pridobivanja novega znanja in sposobnosti		7,4	66,7	25,9	27	3,19	0,557
nadzor nad vašim delom		3,7	63,0	29,6	26	3,27	0,533
dobre medsebojne odnose		7,4	55,6	37,0	27	3,30	0,609
samostojnost in odgovornost pri delu		3,7	55,6	40,7	27	3,37	0,565

Vir: Lastna raziskava, opravljena na Upravni enoti Grosuplje

V tabeli je že takoj mogoče opaziti, da delavci niso zadovoljni s plačo, saj se jim zdi, da jim organizacija ne nudi *visoke plače* (1,96). Največ jih je odgovorilo, da se sploh ne strinjajo s to trditvijo (40,7%), zelo malo je takih, ki se s to trditvijo popolnoma strinjajo (11,1%). Predvsem se tudi ne strinjajo s trditvama, da jim organizacija nudi *možnost napredovanja* (2,67) ter *priznanje in pohvalo za opravljeno delo* (2,78). Nasploh se z nobeno trditvijo v povprečju ne strinjajo zelo. Torej se jim zdi, da s strani organizacije niso motivirani z dejavniki, ki jih pričakujejo. Najvišje povprečje imajo trditve, da jim organizacija nudi *samostojnost in odgovornost pri delu* (3,37), *dobre medsebojne odnose* (3,30) in *nadzor nad njihovim delom* (3,27). V povprečju so motivatorji malo bolj v ospredju kot higieniki, zato lahko zavrnamo našo hipotezo, da *po mnenju javnih uslužbencev organizacija zaposlenim nudi tiste motivacijske dejavnike, za katere je značilno, da zmanjšujejo nezadovoljstvo zaposlenih, ne spodbujajo pa jih k večji aktivnosti in učinkovitosti (higieniki)*.

5.1.2.4.1 Nudeni motivacijski dejavniki glede na status javnih uslužbencev

Želeli smo še podrobneje preveriti, katere motivacijske dejavnike po mnenju uradnikov in strokovno tehničnih uslužbencev uporablja organizacija, v kateri so zaposleni. Zato smo v analizi ločili odgovore, ki zadevajo nudenje motivacijskih dejavnikov uradnikom od tistih, ki zadevajo nudenje motivacijskih dejavnikov strokovno-tehničnim uslužbencem. Prišli smo do naslednjih rezultatov (glej tabelo 5.9).

Tabela 5.9: Nudeni motivacijski dejavnik glede na status javnih uslužbencev

Ali vam organizacija v kateri ste zaposleni nudi	Status javnih uslužbencev					
	Uradnik			strokovno-tehnični uslužbenec		
	Povprečje	N	Std. Odkl.	Povprečje	N	Std. odkl.
visoko plačo	1,87	15	0,915	2,09	11	1,221
možnost napredovanja	2,67	15	0,488	2,67	12	1,155
priznanje in pohvalo za dobro opravljeno delo	2,73	15	0,704	2,83	12	0,937
dobre delovne pogoje	2,87	15	0,640	3,08	12	1,084
osebni razvoj	3,00	15	0,535	3,08	12	0,900
varnost zaposlitve	3,07	15	0,594	3,33	12	0,492
dobre odnose z nadrejenimi	3,07	15	0,594	3,33	12	0,778
zanimivost in raznolikost dela	3,13	15	0,640	3,25	12	0,452
možnost pridobivanja novega znanja in sposobnosti	3,13	15	0,640	3,25	12	0,452
samostojnost in odgovornost pri delu	3,20	15	0,561	3,58	12	0,515
dobre medsebojne odnose	3,27	15	0,458	3,33	12	0,778
nadzor nad vašim delom	3,29	14	0,469	3,25	12	0,622

Vir: Lastna raziskava, opravljena na Upravni enoti Grosuplje

Pri najnižjem strinjanju s trditvami so kar precej enotni: najmanj jih motivirajo z *visoko plačo*, *možnostjo napredovanja* ter *priznanjem in pohvalo za dobro opravljeno delo*. Pri največjem strinjanju pa pride do razlik. Uradniki menijo, da vodje za motiviranje najpogosteje uporabljajo motivacijske dejavnike *nadzor nad vašim delom* (3,29), *dobre medsebojne odnose* (3,27) ter *samostojnost in odgovornost pri delu* (3,20). Strokovno-tehnični uslužbenci pa menijo, da jih organizacija najbolj motivira s *samostojnostjo in odgovornostjo pri delu* (3,58), *varnostjo zaposlitve* (3,33), *dobrimi medsebojnimi odnosi* in *dobrimi odnosi z nadrejenimi* (3,33).

5.1.2.5 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI, S KATERIMI VODJE MOTIVIRAJO PODREJENE

Glede na to, da gre za vodje organizacije, smo želeli izvedeti, katere motivacijske dejavnike nudijo svojim podrejenim.

Kot smo že omenili, so vodje morali razvrstiti motivacijske dejavnike tudi po tem, kako pogosto podrejene motivirajo z njimi. Zanimalo nas je tudi, ali motivirajo strokovno-tehnične uslužbenke enako kot uradnike. Nudenje motivacijskih dejavnikov so ponovno razvrščali, kjer je vrednost 1 predstavljala najmanjkrat nuden dejavnik, vrednost 12 pa največkrat nuden dejavnik (glej tabeli 5.10 in 5.11).

5.1.2.5.1 Motivacijski dejavniki, ki jih vodje nudijo uradnikom

Tabela 5.10: Motivacijski dejavniki, ki jih vodje nudijo uradnikom

S katerimi motivacijskimi dejavniki motivirate uradnike	N	Minimum	Maksimum	Povprečje	St. odklon
z visoko plačo	4	1	2	1,25	0,500
z nadzorom nad njihovim delom	4	1	11	4,00	4,690
z zanimivim in raznolikim delom	4	4	6	5,00	0,816
z možnostjo osebnega razvoja	4	4	7	5,50	1,291
z dobrimi delovnimi pogoji	4	2	11	6,00	3,916
z varnostjo zaposlitve	4	3	12	6,50	4,359
z možnostjo pridobivanja novega znanja in sposobnosti	4	3	11	6,75	3,500
s samostojnostjo in odgovornostjo pri delu	4	3	11	7,50	3,416
z možnostjo napredovanja	4	6	10	8,00	1,633
z dobrimi odnosi z nadrejenimi	4	6	10	8,75	1,893
z dobrimi medsebojnimi odnosi	4	7	10	8,75	1,258
s priznanjem in pohvalo za dobro opravljeno delo	4	4	12	10,00	4,000

Vir: Lastna raziskava, opravljena na Upravni enoti Grosuplje

V zgornji tabeli (glej tabelo 5.10) so predstavljeni podatki o motivacijskih dejavnikih, s katerimi vodje motivirajo podrejene uradnike. Najmanj jih motivirajo *z visoko plačo*, *z nadzorom nad njihovim delom* ter *z zanimivim in raznolikim delom*. Najbolj jih motivirajo *s priznanjem in pohvalo za dobro opravljeno delo* (10,00), *z dobrimi medsebojnimi odnosi* in *z dobrimi odnosi z nadrejenimi*, oba dejavnika imata povprečje

(8,75). Pogosto jih motivirajo tudi z *možnostjo napredovanja* (8,00), s *samostojnostjo in odgovornostjo pri delu* (7,50) ter *možnostjo pridobivanja novega znanja in sposobnosti* (6,75).

5.1.2.5.2 Motivacijski dejavniki, ki jih vodje nudijo strokovno-tehničnim uslužbencem

Tabela 5.11: Motivacijski dejavniki, ki jih vodje nudijo strokovno-tehničnim uslužbencem

S katerimi motivacijskimi dejavniki motivirate strokovno tehnične uslužbence	N	Minimum	Maksimum	Povprečje	St. odklon
z visoko plačo	4	1	1	1,00	0,000
z dobrimi delovnimi pogoji	4	2	7	4,25	2,062
z nadzorom nad njihovim delom	4	2	11	4,50	4,359
z zanimivim in raznolikim delom	4	4	8	5,50	1,732
z možnostjo osebnega razvoja	4	4	7	5,50	1,291
z varnostjo zaposlitve	4	3	12	6,50	4,359
z možnostjo napredovanja	4	5	10	7,25	2,217
z možnostjo pridobivanja novega znanja in sposobnosti	4	3	11	7,75	3,403
z dobrimi medsebojnimi odnosi	4	6	9	7,75	1,500
z dobrimi odnosi z nadrejenimi	4	6	11	9,25	2,217
s samostojnostjo in odgovornostjo pri delu	4	7	11	9,25	1,708
s priznanjem in pohvalo za dobro opravljeno delo	4	2	12	9,50	5,000

Vir: Lastna raziskava, opravljena na Upravni enoti Grosuplje

V drugi tabeli (glej tabelo 5.11) so predstavljeni podatki o motivacijskih dejavnikih, s katerimi vodje motivirajo strokovno-tehnične uslužbence. Po mnenju vodij jih najmanj motivirajo *z visoko plačo*, *z dobrimi delovnimi pogoji* ter *z nadzorom nad njihovim delom*. Najbolj jih motivirajo *s priznanjem in pohvalo za dobro opravljeno delo* (9,00), *s samostojnostjo in odgovornostjo pri delu* in *z dobrimi odnosi z nadrejenimi*, oba s povprečno vrednostjo (9,25). Sledijo jim dejavniki *dobri medsebojni odnosi*, *možnost pridobivanja novega znanja in sposobnosti* in *možnost napredovanja*, vsi trije s povprečjem (7,25). Ker v večini primerov pride do razhajanj glede uporabe motivacijskih dejavnikov med podrejenimi in nadrejenimi, lahko zavrremo hipotezo, da *so motivacijski dejavniki, ki jih vodje uporabljajo za motiviranje podrejenih, enaki tistim, ki jih podrejeni kot take zaznavajo*.

6 UGOTOVITVE IN SKLEP

Na podlagi izbrane literature in lastne empirične raziskave smo prišli do nekaterih ugotovitev, ki so bile med pisanjem diplomskega dela pričakovane, spet druge pa so nas presenetile. Zaradi večje transparentnosti bodo v nadaljevanju že potrjene oziroma zavrnjene hipoteze deležne dodatnih komentarjev.

Na začetku bomo komentirali demografsko strukturo javnih uslužbencev na Upravni enoti Grosuplje.

Gledano po spolu, se je tudi v našem primeru potrdil stereotip, da v javni upravi med zaposlenimi prevladuje ženska populacija, saj je njihov delež skoraj 80-odstoten.

V skladu s tradicionalno usmerjenostjo javne uprave in stalnostjo zaposlitve med zaposlenimi prevladuje starejša populacija, saj je največji delež tistih, ki sodijo v starostno skupino od 41–50 let, in tistih nad 51 let.

Po doseženi stopnji izobrazbe je več kot polovica tistih, ki imajo dokončano srednjo šolo. Sledijo jim tisti, ki imajo dokončano višjo šolo in fakulteto (isti odstotek). Le ena oseba, ki je sodelovala v anketi ima dokončan magisterij. Nihče od anketiranih nima opravljenega doktorata.

Središče naše analize je bila motivacija javnih uslužbencev. Na podlagi dvanajstih motivacijskih dejavnikov smo najprej ugotavljali njihovo pomembnost pri javnih uslužbencih.

Za javne uslužbence so najmanj pomembni motivacijski dejavniki *nadzor nad vašim delom, priznanje in pohvala za dobro opravljeno delo* in *možnost pridobivanja novega znanja sposobnosti*. Če gledamo po najvišjem povprečju, so anketirani javni uslužbenci, glede na to, da preživijo tretjino dneva na delovnem mestu, kot prve tri najpomembnejše izpostavili *dobre medsebojne odnose, dobre odnose z nadrejenimi* in pa *dobre delovne pogoje*, ki sodijo med higienike. Visoko povprečje dosegajo še motivacijski dejavniki *možnost napredovanja (motivator)*, *higienik varnost zaposlitve* in *motivator zanimivost in raznolikost dela*. Izkazalo se je, da so zaposlenim v večji meri najpomembnejši tisti motivacijski dejavniki, ki odstranjujejo neprijetnosti in zmanjšujejo njihovo nezadovoljstvo, torej higieniki. Preden hipotezo zavrnemo, bi radi poudarili, da se

nasploh anketirancem zdijo vsi motivacijski dejavniki pomembni, saj se povprečje začne blizu vrednosti *pomembno*. To velja tako za higienike kot tudi za motivatorje. Ker sta se med šest dejavnikov, ki se jim zdijo najpomembnejši, uvrstila le dva motivatorja, lahko zavrnamo hipotezo, da *so po mnenju javnih uslužbencev najpomembnejši tisti motivacijski dejavniki, ki jih neposredno spodbujajo k delu in povečujejo njihovo aktivnost (motivatorji)*.

Ko smo pomembnost motivacijskih dejavnikov primerjali z značilnostmi populacije, smo ugotovili, da obstaja med njimi šibka povezanost.

Pri spolu se je izkazalo, da se negativno povezuje le z motivacijskim dejavnikom *priznanje in pohvala za opravljeno delo*. Zanimivo je izpostaviti dejstvo, da je skoraj dve tretjini žensk odgovorilo, da jim je ta dejavnik zelo pomemben, medtem ko noben pripadnik moške populacije tega dejavnika ni označil kot zelo pomembnega. Iz tega lahko sklepamo, da ženskam priznanje in pohvala pomenita več kot moškim. Na tem mestu pa moramo opozoriti na dejstvo, da se zaradi večinskega deleža žensk med anketiranci, spremenljivka spol ne porazdeljuje enakomerno. Zato je v tem primeru ta cenilka pristranska.

Preverjali smo tudi povezanost stopnje izobrazbe s pomembnostjo motivacijskih dejavnikov. Stopnja izobrazbe se negativno povezuje z dvema motivacijskima dejavnikoma, in sicer *varnostjo zaposlitve* in *nadzorom nad vašim delom*. Pri povezanosti spremenljivke stopnja izobrazbe z motivacijskim dejavnikom varnost zaposlitve se je po naših pričakovanjih izkazalo, da višja kot je izobrazba, manjšo vrednost bo imel tak motivacijski dejavnik. Enako se je izkazalo tudi pri povezanosti te spremenljivke z motivacijskim dejavnikom nadzor nad vašim delom. Višja kot je izobrazba, manjša je vrednost tega motivacijskega dejavnika.

Pomembnost motivacijskih dejavnikov smo primerjali tudi glede na status javnih uslužbencev. Ugotovili smo, da se status negativno povezuje z dejavnikom *samostojnost in odgovornost pri delu*. Nobenemu od javnih uslužbencev ta dejavnik sploh ni

pomemben oziroma nepomemben. Glede na to, da imajo uradniki pri svojem delu večjo odgovornost in samostojnost, je logično, da jih je dobrih 70 odstotkov odgovorilo, da jim je ta dejavnik zelo pomemben. Pri strokovno-tehničnih uslužbencih pa je slika ravno obratna, saj jim glede na naravo njihovega dela nadrejeni ne dopuščajo ravno veliko samostojnosti in odgovornosti.

Želeli smo tudi preveriti, s katerimi motivacijskimi dejavniki se povezuje starost. Pri testu povezanosti spremenljivk s pomočjo Pearsonovega koeficienta korelacije smo ugotovili, da se starost ne povezuje z nobenim od motivacijskih dejavnikov.

Nadalje smo želeli ugotoviti, če vodje in podrejeni kot pomembne zaznavajo enake motivacijske dejavnike. Zato smo tudi vodje spraševali o pomembnosti motivacijskih dejavnikov, saj v primeru, da obstaja razlika med pomembnostjo zaznanih motivacijskih dejavnikov med podrejenimi in nadrejenimi, slednji za motivacijo gotovo ne uporabljajo pravih dejavnikov. Vodjem je najpomembnejši dejavnik *priznanje in pohvala za dobro opravljeno delo*, ki pa pri podrejenih dosega nizko povprečje. Prav tako se vodjem zdi pomembna *varnost zaposlitve*, vendar je ta dejavnik pri zaposlenih zasedel šele peto mesto po pomembnosti, in pa *dobri odnosi z nadrejenimi*. Slednji se je visoko uvrstil tudi pri javnih uslužbencih. Sledijo jim motivacijski dejavniki *dobri medsebojni odnosi* (ta dejavnik dosega pri podrejenih najvišje povprečje), *osebni razvoj* ter *samostojnost in odgovornost pri delu*. Zadnja dva za javne uslužbence nista tako zelo pomembna. Poudariti velja, da sta obe skupini označili *nadzor nad vašim delom* kot najmanj pomemben motivacijski dejavnik. Če gledamo šest najpomembnejših motivacijskih dejavnikov pri javnih uslužbencih in vodjah, vidimo, da sta jim skupna le dva, in sicer *dobri odnosi z nadrejenimi* in *dobri medsebojni odnosi*, zato lahko potrdimo hipotezo, da se *motivacijski dejavniki, ki so jih podrejeni javni uslužbenci zaznali kot najpomembnejše, razlikujejo od tistih, ki so jih kot najpomembnejše označili vodstveni delavci*.

Javne uslužbence smo spraševali tudi o tem, katere motivacijske dejavnike jim nudi organizacija, v kateri so zaposleni. Ker smo želeli raziskavo še poglobiti, smo ločili

odgovore uradnikov in strokovno tehničnih uslužbencev. S tem smo želeli ugotoviti, če se mnenja uradnikov in strokovno-tehničnih uslužbencev glede nudenja motivacijskih dejavnikov s strani vodij razlikujejo. Izkazalo se je, da so si pri najnižjem strinjanju s trditvami enotni. Po njihovem mnenju jim organizacija, v kateri so zaposleni, ne nudi *visoke plače in možnosti napredovanja*. Prav tako oboji menijo, da jim vodje ne izkazujejo *priznanja in pohvale za dobro opravljeno delo*. Pri največjem strinjanju pa prihaja do majhnih razlik. Uradniki menijo, da jih vodje najpogosteje motivirajo *z nadzorom nad njihovim delom, dobrimi medsebojnimi odnosi, s samostojnostjo in odgovornostjo pri delu ter možnostjo pridobivanja novega znanja in sposobnosti*. Strokovno-tehnični uslužbenci pa mnenijo, da jih najpogosteje motivirajo *s samostojnostjo in odgovornostjo pri delu, varnostjo zaposlitve, dobrimi medsebojnimi odnosi in dobrimi odnosi z nadrejenimi*. Generalno gledano, so v povprečju motivatorji rahlo bolj v ospredju kot higieniki, zato lahko zavrremo našo hipotezo, da *po mnenju javnih uslužbencev organizacija zaposlenim nudi tiste motivacijske dejavnike, za katere je značilno, da zmanjšujejo nezadovoljstvo zaposlenih, ne spodbujajo pa jih k večji aktivnosti in učinkovitosti (higieniki)*.

Nazadnje smo hoteli preveriti še, s katerimi motivacijskimi dejavniki vodje motivirajo podrejene. Vprašalniki, razdeljeni vodjem, so bili strukturirani tako, da so ločeno odgovarjali o nudenju motivacijskih dejavnikov uradnikom in strokovno tehničnim uslužbencem. S tem smo želeli raziskati, ali so motivacijski dejavniki, ki jih vodje uporabljajo za motiviranje podrejenih, enaki tistim, ki jih podrejeni kot take zaznavajo. Rezultati analize so pokazali, da prihaja do precejšnjih razlik pri zaznavi nudenih motivacijskih dejavnikov s strani zaposlenih in nudenju motivacijskih dejavnikov s strani vodij. Izkazalo se je, da tako uradnike, kot tudi strokovno tehnične-uslužbence, najmanj motivirajo *z visoko plačo in nadzorom nad njihovim delom*. Uradnikom prav tako ne nudijo pogosto *zanimivega in raznolikega dela*, strokovno-tehničnim uslužbencem pa *dobrih delovnih pogojev*. Če primerjamo z odgovori javnih uslužbencev, vidimo, da so si z nadrejenimi enotni le glede najmanjkrat nudenega motivacijskega dejavnika, in sicer *visoke plače*. Najbolj preseneča dejstvo, da vodje najpogosteje motivirajo tako uradnike, kot tudi strokovno-tehnične uslužbence *s priznanjem in pohvalo za dobro opravljeno*

delo, česar pa ti ne zaznavajo tako, saj se je pri njih ta motivacijski dejavnik znašel zelo nizko na ocenjevalni lestvici. Uradnike pogosto motivirajo še z *dobrimi medsebojnimi odnosi*, *dobrimi odnosi z nadrejenimi* in *možnostjo napredovanja*. Če primerjamo z odgovori uradnikov, vidimo, da jih vodje po njihovem mnenju najpogosteje motivirajo z *nadzorom nad njihovim delom* (vodje so označile, da tega motivacijskega dejavnika pri uradnikih ne uporabljajo pogosto), *dobrimi medsebojnimi odnosi* (glede uporabe tega motivacijskega dejavnika so si enotni), s *samostojnostjo in odgovornostjo pri delu* in *možnostjo pridobivanja novega znanja in sposobnosti*. Strokovno-tehnične uslužbence vodje najpogosteje motivirajo še s *samostojnostjo in odgovornostjo pri delu*, *dobrimi odnosi z nadrejenimi* in pa z *dobrimi medsebojnimi odnosi*. Strokovno-tehnični uslužbenci so odgovorili, da jih vodje najpogosteje motivirajo s *samostojnostjo in odgovornostjo pri delu* (glede tega so si z vodji enotni), *varnostjo zaposlitve*, *dobrimi medsebojnimi odnosi* in *dobrimi odnosi z nadrejenimi* (glede zadnjih dveh dejavnikov so si z vodji dokaj enotni). Vidimo lahko, da za razliko od uradnikov, strokovno-tehnični uslužbenci zaznavajo podobne motivacijske dejavnike kot vodje. Ker pa v večini primerov prihaja do nasprotnih mnenj glede uporabe motivacijskih dejavnikov med podrejenimi in nadrejenimi, lahko zavrnamo hipotezo, da *so motivacijski dejavniki, ki jih vodje uporabljajo za motiviranje podrejenih, enaki tistim, ki jih podrejeni kot take zaznavajo*.

Zaključimo lahko, da se v splošnem menedžment človeških virov v slovenski javni upravi vse bolj uveljavlja. Vodje se pomena motivacije javnih uslužbencev vedno bolj zavedajo. To se je izkazalo tudi v našem primeru, saj so se takoj navdušili nad našim predlogom, da bi proučevali motiviranje javnih uslužbencev na njihovi upravni enoti. Hkrati pa so objektivne možnosti za motiviranje z možnostmi napredovanja in višjimi plačami glede na sedanje krizne razmere in glede na splošno rigidno naravo uslužbenskega sistema vedno bolj omejene. Tega se zavedajo tudi vodje, kar je razvidno iz naše ankete. Edini sistemsko zagotovljeni motivacijski dejavnik je varnost zaposlitve, ki pa je hkrati tudi demotivacijski dejavnik, saj javni uslužbenci, ki so zaradi svoje zanesljivosti preveč obremenjeni z vedno novimi nalogami, vidijo, da tisti, ki so manj prizadevni in zato manj uspešni, kljub temu brez težav ohranjajo stalno zaposlitev. Zato

je še nujneje, da vodje uporabljajo motivacijske dejavnike, ki so na razpolago tudi v takšnih razmerah.

Na podlagi naše analize smo ugotovili, da tudi motivacijskih dejavnikov, katerih pomena se vodje zavedajo in jih skušajo nuditi svojim podrejenim, slednji ne sprejemajo enako, oziroma jih ne razumejo kot ponujeno motivacijo. Po drugi strani pa zaposleni od vodij pričakujejo oblike motivacije, ki jih vodje ne zaznavajo kot dovolj pomembne in jih zato v premajhnem obsegu nudijo podrejenim. Ob odsotnosti materialnih dejavnikov, kot sta dobra plača in možnost napredovanja, lahko zaključimo, da je glavna ovira za uspešnejšo motivacijo predvsem komunikacijski šum (premalo komunikacije) med vodji in podrejenimi glede tega, kako uspešno motivirati javne uslužbence in s tem doseči boljše rezultate dela.

Zato predlagamo, da vodje Upravne enote Grosuplje med letnimi pogovori z zaposlenimi pojasnijo svoje poglede na motivacijo in od njih pridobijo povratne informacije o tem, kakšne vrste motivacije si zaposleni želijo. Drug predlog pa je, da vodje izvedejo sorodno anketo, kot smo jo pripravili v okviru lastne raziskave, in pridobijo odgovore od vseh zaposlenih. Analiza odgovorov bo vodjem omogočila, da se odločijo za ustreznejše motiviranje zaposlenih.

7 LITERATURA

1. Adair, John. 1998. *Effective Leadership*. London: Pan Books.
2. Armstrong, Michael. 1996. *Personnal Management Practice*. London: Kogan Page Limited.
3. Bright, Leonard. 2005. Public Employees With High Levels of Public Service Motivation. 2005. *Review of Public Personnel Administration* 25 (2): 138–154. Dostopno prek: <http://rop.sagepub.com/cgi/reprint/25/2/138> (10. november 2009).
4. Brejc, Miha. 2004. *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
5. Bučar, France. 1981. *Upravljanje*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
6. Camilleri, Emanuel. 2007. Antecedents affecting public service motivation. *Personnel Review* 36 (3): 356–377. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&FileName=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0140360302.pdf> (10. november 2009).
7. Ferligoj, Anuška. 1997. *Osnove statistike na prosojnicah*. Ljubljana: Samozaložba Z. Batagelj.
8. Grubiša, Nikola. 2001. *Motivacija: kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene*. Ljubljana: Založba Marbona.
9. Haček, Miro. 2001. *Sistem javnih uslužbencev*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
10. Haček, Miro in Irena Bačlija. 2007. *Sodobni uslužbenski sistemi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
11. Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
12. Keenan, Kate. 1996. *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska kniga.
13. Kropivnik, Samo, Tina Kogovšek in Meta Gnidovec. 2006. *Analize podatkov z SPSS-om 12.0: predavanja in vaje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
14. Lipičnik, Bogdan. 1998a. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski

- vestnik.
15. --- 1998b. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 16. Marzel, Kornelija. 2000. Pomen motivacije za razvoj, pripadnost in delovno uspešnost upravnih enot v Republiki Sloveniji. *Teorija in praksa* 37 (2): 348–363.
 17. Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
 18. Možina, Stane. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
 19. Pečar, Zdravko. 2001. *Management v javnem sektorju*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
 20. Plut, Tadeja in Helena Plut. 1995. *Podjetnik in podjetništvo*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
 21. Stanonik, Miha. 2007. *Motivacija javnih uslužbencev v državni upravi in lokalni samoupravi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
 22. Svetlik, Ivan. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
 23. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
 24. --- 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV založba.
 25. Toš, Niko. 1975. *Metode družboslovnega raziskovanja*. Ljubljana: Fakulteta za sociologijo, politične vede in novinarstvo.
 26. Virant, Grega. 1998. *Pravna ureditev javne uprave*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
 27. *Zakon o javnih uslužbencih (ZJU-UPB1)*. Ur. l. RS 56/2002. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200256&stevilka=2759> (10. november 2009).

PRILOGE

PRILOGA A: Anketni vprašalnik za javne uslužbence

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. dokončana srednja šola (V. stopnja izobrazbe)
2. dokončana višja šola (VI. stopnja izobrazbe)
3. dokončana fakulteta (VII. stopnja izobrazbe)
4. dokončan magisterij (VII./2 stopnja izobrazbe)
5. dokončan doktorat (VIII. stopnja izobrazbe)

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

1. uradnik
2. strokovno-tehnični uslužbenec

Drugi del

1. 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 vašim 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

2. 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. ... se ne strinjam
3. ... strinjam se
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 vašim delom	1	2	3	4
11. dobre medsebojne odnose	1	2	3	4
12. visoko plačo	1	2	3	4

Zahvaljujem se vam za vaše sodelovanje pri anketi.

PRILOGA B: Anketni vprašalnik za vodje

S katerimi od spodaj naštetih motivacijskih dejavnikov motivirate svoje podrejene uradnike?

Navodilo za izpolnjevanje – rangirajte od 1 do 12 (pri čemer je 1 tisti motivacijski dejavnik s katerim jih najredkeje motivirate in 12 najpogosteje motivirate) spodaj naštete motivacijske dejavnike:

1.	visoko plačo	
2.	dobrimi delovnimi pogoji	
3.	varnostjo zaposlitve	
4.	nadzorom nad njihovim delom	
5.	dobrimi medsebojnimi odnosi	
6.	Dobrimi odnosi z nadrejenimi	
7.	možnostjo napredovanja	
8.	s samostojnostjo in odgovornostjo pri delu	
9.	možnostjo osebnega razvoja	
10.	zanimivim in raznolikim delom	
11.	možnostjo pridobivanja novega znanja in sposobnosti	
12.	s priznanjem in pohvalo za opravljeno delo	

S katerimi od spodaj naštetih motivacijskih dejavnikov motivirate svoje podrejene strokovno-tehnične uslužbence?

Navodilo za izpolnjevanje – rangirajte od 1 do 12 (pri čemer je 1 tisti motivacijski dejavnik s katerim jih najredkeje motivirate in 12 najpogosteje motivirate) spodaj našete motivacijske dejavnike:

13.	visoko plačo	
14.	dobrimi delovnimi pogoji	
15.	varnostjo zaposlitve	
16.	nadzorom nad njihovim delom	
17.	dobrimi medsebojnimi odnosi	
18.	Dobrimi odnosi z nadrejenimi	
19.	možnostjo napredovanja	
20.	s samostojnostjo in odgovornostjo pri delu	
21.	možnostjo osebnega razvoja	
22.	zanimivim in raznolikim delom	
23.	možnostjo pridobivanja novega znanja in sposobnosti	
24.	s priznanjem in pohvalo za opravljeno delo	

Kakšna je po Vašem mnenju pomembnost spodaj naštetih motivacijskih dejavnikov?

Navodilo za izpolnjevanje – rangirajte od 1 do 12 (pri čemer je 1 najmanj pomemben in 12 najbolj pomemben) spodaj naštete motivacijske dejavnike:

25.	visoka plača	
26.	dobri delovni pogoji	
27.	varnost zaposlitve	
28.	nadzor nad vašim delom	
29.	dobri medsebojni odnosi	
30.	dobri odnosi z nadrejenimi	
31.	možnost napredovanja	
32.	samostojnost in odgovornost pri delu	
33.	osebni razvoj	
34.	zanimivost in raznolikost dela	
35.	možnost pridobivanja novega znanja in sposobnosti	
36.	priznanje za opravljeno delo	

Zahvaljujem se vam za sodelovanje.

PRILOGA C: Tabele in programski stavki iz SPSS-a

Rekodiranje spremenljivk

RECODE

```
V1_1 V1_2 V1_3 V1_4 V1_5 V1_6 V1_7 V1_8 V1_9 V1_10 V1_11 V1_12
(1 thru 2=1) (3 thru 4=2) INTO V_1_1 V_1_2 V_1_3 V_1_4 V_1_5
V_1_6 V_1_7 V_1_8 V_1_9 V_1_10 V_1_11 V_1_12 .
EXECUTE .
```

RECODE

```
V2_1 V2_2 V2_3 V2_4 V2_5 V2_6 V2_7 V2_8 V2_9 V2_10 V2_11 V2_12
(1 thru 2=1) (3 thru 4=2) INTO V_2_1 V_2_2 V_2_3 V_2_4 V_2_5
V_2_6 V_2_7 V_2_8 V_2_9 V_2_10 V_2_11 V_2_12 .
EXECUTE .
```

Opisne statistike

DESCRIPTIVES

```
VARIABLES=V1_1 V1_2 V1_3 V1_4 V1_5 V1_6 V1_7 V1_8 V1_9 V1_10 V1_11
V1_12 V2_1 V2_2 V2_3 V2_4 V2_5 V2_6 V2_7 V2_8 V2_9 V2_10
V2_11 V2_12 spol starost izobrazba status V_1_1 V_1_2 V_1_3 V_1_4
V_1_5 V_1_6 V_1_7 V_1_8 V_1_9 V_1_10 V_1_11 V_1_12 V_2_1
V_2_2 V_2_3 V_2_4 V_2_5 V_2_6 V_2_7 V_2_8 V_2_9 V_2_10 V_2_11 V_2_12
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX .
```

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika visoke plače?	27	2	4	3,52	,580
Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika dobri delovni pogoji?	27	3	4	3,74	,447
Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika varnost zaposlitve?	27	3	4	3,56	,506
Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika nadzor nad vašim delom?	26	1	4	2,92	,977
Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika dobri medsebojni odnosi?	27	3	4	3,93	,267

Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika dobri odnosi z nadrejenimi?	27	3	4	3,81	,396
Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika možnost napredovanja?	27	2	4	3,56	,577
Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika samostojnost in odgovornost pri delu?	27	3	4	3,52	,509
Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika osebni razvoj?	27	3	4	3,52	,509
Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika zanimivost in raznolikost dela?	27	3	4	3,48	,509
Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika možnost pridobivanja novega znanja in sposobnosti?	27	3	4	3,44	,506
Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika priznanje za opravljeno delo?	27	2	4	3,37	,688
Ali vam organizacija v kateri ste zaposleni nudi visoko plačo?	26	1	4	1,96	1,038
Ali vam organizacija v kateri ste zaposleni nudi dobre delovne pogoje?	27	1	4	2,96	,854
Ali vam organizacija v kateri ste zaposleni nudi varnost zaposlitve?	27	2	4	3,19	,557
Ali vam organizacija v kateri ste zaposleni nudi nadzor nad vašim delom?	26	2	4	3,27	,533
Ali vam organizacija v kateri ste zaposleni nudi dobre medsebojne odnose?	27	2	4	3,30	,609
Ali vam organizacija v kateri ste zaposleni nudi dobre odnose z nadrejenimi?	27	2	4	3,19	,681
Ali vam organizacija v kateri ste zaposleni nudi možnost napredovanja?	27	1	4	2,67	,832

Ali vam organizacija v kateri ste zaposleni nudi samostojnost in odgovornost pri delu?	27	2	4	3,37	,565
Ali vam organizacija v kateri ste zaposleni nudi osebni razvoj?	27	1	4	3,04	,706
Ali vam organizacija v kateri ste zaposleni nudi zanimivost in raznolikost dela?	27	2	4	3,19	,557
Ali vam organizacija v kateri ste zaposleni nudi možnost pridobivanja novega znanja in sposobnosti?	27	2	4	3,19	,557
Ali vam organizacija v kateri ste zaposleni nudi priznanje in pohvalo za dobro opravljeno delo?	27	1	4	2,78	,801
Spol	26	1	2	1,19	,402
Starost	26	3	5	4,08	,796
Dosežena stopnja izobrazbe	25	1	4	1,72	,936
V katero kategorijo uslužbencev spadate glede na status javnih uslužbencev?	27	1	2	1,44	,506
Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika visoke plače?	27	1	2	1,96	,192
Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika dobri delovni pogoji?	27	2	2	2,00	,000
Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika varnost zaposlitve?	27	2	2	2,00	,000
Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika nadzor nad vašim delom?	26	1	2	1,73	,452
Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika dobri medsebojni odnosi?	27	2	2	2,00	,000
Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika dobri odnosi z nadrejenimi?	27	2	2	2,00	,000

Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika možnost napredovanja?	27	1	2	1,96	,192
Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika samostojnost in odgovornost pri delu?	27	2	2	2,00	,000
Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika osebni razvoj?	27	2	2	2,00	,000
Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika zanimivost in raznolikost dela?	27	2	2	2,00	,000
Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika možnost pridobivanja novega znanja in sposobnosti?	27	2	2	2,00	,000
Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika priznanje za opravljeno delo?	27	1	2	1,89	,320
Ali vam organizacija v kateri ste zaposleni nudi visoko plačo?	26	1	2	1,27	,452
Ali vam organizacija v kateri ste zaposleni nudi dobre delovne pogoje?	27	1	2	1,78	,424
Ali vam organizacija v kateri ste zaposleni nudi varnost zaposlitve?	27	1	2	1,93	,267
Ali vam organizacija v kateri ste zaposleni nudi nadzor nad vašim delom?	26	1	2	1,96	,196
Ali vam organizacija v kateri ste zaposleni nudi dobre medsebojne odnose?	27	1	2	1,93	,267
Ali vam organizacija v kateri ste zaposleni nudi dobre odnose z nadrejenimi?	27	1	2	1,85	,362
Ali vam organizacija v kateri ste zaposleni nudi možnost napredovanja?	27	1	2	1,59	,501
Ali vam organizacija v kateri ste zaposleni nudi samostojnost in odgovornost pri delu?	27	1	2	1,96	,192

Ali vam organizacija v kateri ste zaposleni nudi osebni razvoj?	27	1	2	1,85	,362
Ali vam organizacija v kateri ste zaposleni nudi zanimivost in raznolikost dela?	27	1	2	1,93	,267
Ali vam organizacija v kateri ste zaposleni nudi možnost pridobivanja novega znanja in sposobnosti?	27	1	2	1,93	,267
Ali vam organizacija v kateri ste zaposleni nudi priznanje in pohvalo za dobro opravljeno delo?	27	1	2	1,70	,465
Valid N (listwise)	22				

Frekvenčne porazdelitve

FREQUENCIES

```
VARIABLES=V1_1 V1_2 V1_3 V1_4 V1_5 V1_6 V1_7 V1_8 V1_9 V1_10 V1_11
V1_12 V2_1 V2_2 V2_3 V2_4 V2_5 V2_6 V2_7 V2_8 V2_9 V2_10
V2_11 V2_12 spol starost izobrazba status
/STATISTICS=MINIMUM MAXIMUM MEAN
/ORDER= ANALYSIS .
```

Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika visoke plače?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid nepomemben	1	3,7	3,7	3,7
pomemben	11	40,7	40,7	44,4
zelo pomemben	15	55,6	55,6	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika dobri delovni pogoji?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid pomemben	7	25,9	25,9	25,9
zelo pomemben	20	74,1	74,1	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika varnost zaposlitve?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid pomemben	12	44,4	44,4	44,4
zelo pomemben	15	55,6	55,6	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika nadzor nad vašim delom?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sploh ni pomemben	3	11,1	11,5	11,5
nepomemben	4	14,8	15,4	26,9
pomemben	11	40,7	42,3	69,2
zelo pomemben	8	29,6	30,8	100,0
Total	26	96,3	100,0	
Missing System	1	3,7		
Total	27	100,0		

Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika dobri medsebojni odnosi?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid pomemben	2	7,4	7,4	7,4
zelo pomemben	25	92,6	92,6	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika dobri odnosi z nadrejenimi?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid pomemben	5	18,5	18,5	18,5
zelo pomemben	22	81,5	81,5	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika možnost napredovanja?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid nepomemben	1	3,7	3,7	3,7
pomemben	10	37,0	37,0	40,7
zelo pomemben	16	59,3	59,3	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika samostojnost in odgovornost pri delu?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid pomemben	13	48,1	48,1	48,1
zelo pomemben	14	51,9	51,9	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika osebni razvoj?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid pomemben	13	48,1	48,1	48,1
zelo pomemben	14	51,9	51,9	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika zanimivost in raznolikost dela?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid pomemben	14	51,9	51,9	51,9
zelo pomemben	13	48,1	48,1	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika možnost pridobivanja novega znanja in sposobnosti?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid pomemben	15	55,6	55,6	55,6
zelo pomemben	12	44,4	44,4	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika priznanje za opravljeno delo?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid nepomemben	3	11,1	11,1	11,1
pomemben	11	40,7	40,7	51,9
zelo pomemben	13	48,1	48,1	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Ali vam organizacija v kateri ste zaposleni nudi visoko plačo?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sploh se ne strinjam	11	40,7	42,3	42,3
se ne strinjam	8	29,6	30,8	73,1
strinjam se	4	14,8	15,4	88,5
popolnoma se strinjam	3	11,1	11,5	100,0
Total	26	96,3	100,0	
Missing System	1	3,7		
Total	27	100,0		

Ali vam organizacija v kateri ste zaposleni nudi dobre delovne pogoje?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sploh se ne strinjam	2	7,4	7,4	7,4
se ne strinjam	4	14,8	14,8	22,2
strinjam se	14	51,9	51,9	74,1
popolnoma se strinjam	7	25,9	25,9	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Ali vam organizacija v kateri ste zaposleni nudi varnost zaposlitve?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid se ne strinjam	2	7,4	7,4	7,4
strinjam se	18	66,7	66,7	74,1
popolnoma se strinjam	7	25,9	25,9	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Ali vam organizacija v kateri ste zaposleni nudi nadzor nad vašim delom?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	se ne strinjam	1	3,7	3,8	3,8
	strinjam se	17	63,0	65,4	69,2
	popolnoma se strinjam	8	29,6	30,8	100,0
	Total	26	96,3	100,0	
Missing	System	1	3,7		
Total		27	100,0		

Ali vam organizacija v kateri ste zaposleni nudi dobre medsebojne odnose?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	se ne strinjam	2	7,4	7,4	7,4
	strinjam se	15	55,6	55,6	63,0
	popolnoma se strinjam	10	37,0	37,0	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Ali vam organizacija v kateri ste zaposleni nudi dobre odnose z nadrejenimi?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	se ne strinjam	4	14,8	14,8	14,8
	strinjam se	14	51,9	51,9	66,7
	popolnoma se strinjam	9	33,3	33,3	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Ali vam organizacija v kateri ste zaposleni nudi možnost napredovanja?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sploh se ne strinjam	2	7,4	7,4	7,4
	se ne strinjam	9	33,3	33,3	40,7
	strinjam se	12	44,4	44,4	85,2
	popolnoma se strinjam	4	14,8	14,8	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Ali vam organizacija v kateri ste zaposleni nudi samostojnost in odgovornost pri delu?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid se ne strinjam	1	3,7	3,7	3,7
strinjam se	15	55,6	55,6	59,3
popolnoma se strinjam	11	40,7	40,7	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Ali vam organizacija v kateri ste zaposleni nudi osebni razvoj?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sploh se ne strinjam	1	3,7	3,7	3,7
se ne strinjam	3	11,1	11,1	14,8
strinjam se	17	63,0	63,0	77,8
popolnoma se strinjam	6	22,2	22,2	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Ali vam organizacija v kateri ste zaposleni nudi zanimivost in raznolikost dela?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid se ne strinjam	2	7,4	7,4	7,4
strinjam se	18	66,7	66,7	74,1
popolnoma se strinjam	7	25,9	25,9	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Ali vam organizacija v kateri ste zaposleni nudi možnost pridobivanja novega znanja in sposobnosti?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid se ne strinjam	2	7,4	7,4	7,4
strinjam se	18	66,7	66,7	74,1
popolnoma se strinjam	7	25,9	25,9	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Ali vam organizacija v kateri ste zaposleni nudi priznanje in pohvalo za dobro opravljeno delo?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sploh se ne strinjam	2	7,4	7,4	7,4
	se ne strinjam	6	22,2	22,2	29,6
	strinjam se	15	55,6	55,6	85,2
	popolnoma se strinjam	4	14,8	14,8	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Spol

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ženski	21	77,8	80,8	80,8
	moški	5	18,5	19,2	100,0
	Total	26	96,3	100,0	
Missing	System	1	3,7		
	Total	27	100,0		

Starost

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	od 31 do 40 let	7	25,9	26,9	26,9
	od 41 do 50 let	10	37,0	38,5	65,4
	nad 51 let	9	33,3	34,6	100,0
	Total	26	96,3	100,0	
Missing	System	1	3,7		
	Total	27	100,0		

Dosežena stopnja izobrazbe

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	dokončana srednja šola	14	51,9	56,0	56,0
	dokončana višja šola	5	18,5	20,0	76,0
	dokončana fakulteta	5	18,5	20,0	96,0
	dokončan magisterij	1	3,7	4,0	100,0
	Total	25	92,6	100,0	
Missing	System	2	7,4		
	Total	27	100,0		

V katero kategorijo uslužbencev spadate glede na status javnih uslužbencev?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid uradnik	15	55,6	55,6	55,6
strokovno-tehnični uslužbenec	12	44,4	44,4	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Pearsonov koeficient korelacije

CORRELATIONS

/VARIABLES=V1_1 V1_2 V1_3 V1_4 V1_5 V1_6 V1_7 V1_8 V1_9 V1_10 V1_11

V1_12 spol izobrazba status starost

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE .

Correlations

		Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika visoke plače?	Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika dobri delovni pogoji?	Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika varnost zaposlitve?	Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika nadzor nad vašim delom?	Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika dobri medsebojni odnosi?	Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika dobri odnosi z nadrejenimi?	Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika možnost napredovanja?	Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika samostojnost in odgovornost pri delu?	Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika osebni razvoj?	Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika zanimivost in raznolikost dela?	Kakšna je po vašem mnenju pomembnost pridobivanja novega znanja in sposobnosti?	Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika priznanje za opravljeno delo?	Spol	Dosežena stopnja izobrazbe	V katero kategorijo uslužbenec spada glede na status javnih uslužbenec?	Starost
Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika visoke plače?	Pear.corr. Sig. (2-tailed) N	1 .539** .004 27	.291 .141 27	.338 .092 27	.258 .194 27	.099 .622 27	.485* .101 27	.227 .255 27	.227 .255 27	.294 .136 27	.364 .062 27	.272 .171 27	-.289 .151 26	-.179 .391 25	.102 .613 27	.000 1,000 26	
Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika dobri delovni pogoji?	Pear.corr. Sig. (2-tailed) N	.539** .004 27	1 .491** .009 27	.528** .006 26	.478* .012 27	.371 .057 27	.133 .510 27	.106 .597 27	.276 .164 27	.401* .038 27	.359 .066 27	.325 .098 27	-.364 .068 26	-.274 .186 25	.019 .925 27	-.063 .760 26	
Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika varnost zaposlitve?	Pear.corr. Sig. (2-tailed) N	.291 .141 27	.491** .009 27	1 .570** .002 26	.316 .108 27	.341 .082 27	.219 .272 27	.182 .363 27	.033 .870 27	.265 .181 27	.050 .804 27	.160 .427 27	.023 .912 26	-.427* .033 25	-.100 .620 27	.084 .682 26	
Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika nadzor nad vašim delom?	Pear.corr. Sig. (2-tailed) N	.338 .092 26	.528** .006 26	.570** .002 26	1 .429* .029 26	.470* .015 26	.294 .144 26	.570** .002 26	.490* .011 26	.402* .042 26	.397* .045 26	.633** .001 26	-.096 .649 25	-.444* .030 24	-.256 .206 26	.173 .407 25	
Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika dobri odnosi z nadrejenimi?	Pear.corr. Sig. (2-tailed) N	.258 .194 27	.478* .012 27	.316 .108 27	.429* .029 26	1 .593** .001 27	.527** .005 27	.294 .137 27	.294 .137 27	.273 .169 27	.253 .439 27	.155 .492 27	.141 .492 26	-.090 .669 25	-.032 .876 27	.028 .890 26	
Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika osebni razvoj?	Pear.corr. Sig. (2-tailed) N	.099 .622 27	.371 .057 27	.470* .015 26	.593** .001 27	1 .467* .27 27	.467* .014 27	.113 .574 27	.304 .123 27	.269 .176 27	.235 .239 27	-.021 .917 27	.238 .241 26	-.133 .526 25	.043 .833 27	.042 .839 26	
Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika zanimivost in raznolikost dela?	Pear.corr. Sig. (2-tailed) N	.485* .010 27	.133 .510 27	.528** .005 26	.478* .014 27	1 .552** .003 27	.552** .003 27	.291 .141 27	.233 .243 27	.291 .243 27	.233 .381 27	.043 .831 27	.192 .347 26	.070 .739 25	-.088 .664 27	-.179 .381 26	
Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika priznanje za opravljeno delo?	Pear.corr. Sig. (2-tailed) N	.227 .255 27	.255 .003 27	.570** .003 26	.429* .137 27	.470* .003 27	.552** .003 27	1 .555** .27 27	.490* .003 27	.402* .351 27	.397* .032 27	.633** .007 27	-.060 .770 26	-.407* .973 25	-.481* .011 27	-.008 .971 26	
Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika samostojnost in odgovornost pri delu?	Pear.corr. Sig. (2-tailed) N	.294 .136 27	.401* .038 27	.359 .066 27	.325 .098 27	.096 .870 27	.033 .804 27	.182 .363 27	.033 .870 27	.265 .181 27	.050 .804 27	.160 .427 27	.023 .912 26	-.427* .033 25	-.100 .620 27	.084 .682 26	
Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika dobri delovni pogoji?	Pear.corr. Sig. (2-tailed) N	.539** .004 27	.491** .009 27	.528** .006 26	.478* .012 27	.371 .057 27	.133 .510 27	.106 .597 27	.276 .164 27	.401* .038 27	.359 .066 27	.325 .098 27	-.364 .068 26	-.274 .186 25	.019 .925 27	-.063 .760 26	
Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika nadzor nad vašim delom?	Pear.corr. Sig. (2-tailed) N	.338 .092 26	.528** .006 26	.570** .002 26	1 .429* .029 26	.470* .015 26	.294 .144 26	.570** .002 26	.490* .011 26	.402* .042 26	.397* .045 26	.633** .001 26	-.096 .649 25	-.444* .030 24	-.256 .206 26	.173 .407 25	
Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika dobri odnosi z nadrejenimi?	Pear.corr. Sig. (2-tailed) N	.258 .194 27	.478* .012 27	.316 .108 27	.429* .029 26	1 .593** .001 27	.527** .005 27	.294 .137 27	.294 .137 27	.273 .169 27	.253 .439 27	.155 .492 27	.141 .492 26	-.090 .669 25	-.032 .876 27	.028 .890 26	
Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika osebni razvoj?	Pear.corr. Sig. (2-tailed) N	.099 .622 27	.371 .057 27	.470* .015 26	.593** .001 27	1 .467* .27 27	.467* .014 27	.113 .574 27	.304 .123 27	.269 .176 27	.235 .239 27	-.021 .917 27	.238 .241 26	-.133 .526 25	.043 .833 27	.042 .839 26	
Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika zanimivost in raznolikost dela?	Pear.corr. Sig. (2-tailed) N	.485* .010 27	.133 .510 27	.528** .005 26	.478* .014 27	1 .552** .003 27	.552** .003 27	.291 .141 27	.233 .243 27	.291 .243 27	.233 .381 27	.043 .831 27	.192 .347 26	.070 .739 25	-.088 .664 27	-.179 .381 26	
Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika priznanje za opravljeno delo?	Pear.corr. Sig. (2-tailed) N	.227 .255 27	.255 .003 27	.570** .003 26	.429* .137 27	.470* .003 27	.552** .003 27	1 .555** .27 27	.490* .003 27	.402* .351 27	.397* .032 27	.633** .007 27	-.060 .770 26	-.407* .973 25	-.481* .011 27	-.008 .971 26	
Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika samostojnost in odgovornost pri delu?	Pear.corr. Sig. (2-tailed) N	.294 .136 27	.401* .038 27	.359 .066 27	.325 .098 27	.096 .870 27	.033 .804 27	.182 .363 27	.033 .870 27	.265 .181 27	.050 .804 27	.160 .427 27	.023 .912 26	-.427* .033 25	-.100 .620 27	.084 .682 26	
Spol	Pear.corr. Sig. (2-tailed) N	-.289 .151 26	-.364 .068 26	.023 .912 26	-.096 .649 25	.141 .492 26	.238 .241 26	.192 .347 26	.060 .770 26	-.098 .635 26	-.256 .207 26	-.220 .034 26	-.417* .034 26	1 .020 26	.472* .279 24	-.220 .279 26	.201 .335 25
Dosežena stopnja izobrazbe	Pear.corr. Sig. (2-tailed) N	-.179 .391 25	-.274 .186 25	-.427* .033 25	-.444* .030 24	-.090 .669 25	-.133 .526 25	.070 .739 25	-.007 .973 25	-.183 .382 25	-.381 .061 25	-.143 .495 25	-.348 .088 25	.472* .020 24	1 .168 25	-.285 .464 25	-.153 .464 25
V katero kategorijo uslužbenec spada glede na status?	Pear.corr. Sig. (2-tailed) N	.102 .613 27	.019 .925 27	-.100 .620 27	-.256 .206 26	-.032 .876 27	-.043 .833 27	-.088 .664 27	-.481* .011 27	-.182 .363 27	-.116 .564 27	-.050 .804 27	-.049 .808 27	-.220 .279 26	-.285 .168 25	1 .941 27	.015 .941 26
Starost	Pear.corr. Sig. (2-tailed) N	.000 1,000 26	-.063 .760 26	.084 .682 26	.173 .407 25	.028 .890 26	.042 .839 26	-.179 .381 26	-.008 .971 26	-.106 .605 26	-.197 .335 26	.205 .314 26	-.055 .788 26	.201 .335 25	-.153 .464 25	.015 .941 26	1 26

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Kontingenčne tabele

CROSSTABS

/TABLES=V1_12 BY spol

/FORMAT= AVALUE TABLES

/CELLS= COUNT ROW

/COUNT ROUND CELL .

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika priznanje za opravljeno delo? * Spol	26	96,3%	1	3,7%	27	100,0%

Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika priznanje za opravljeno delo? * Spol Crosstabulation

			Spol		Total
			ženski	moški	
Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika priznanje za opravljeno delo?	nepomemben	Count % within Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika priznanje za opravljeno delo?	2 66,7%	1 33,3%	3 100,0%
	pomemben	Count % within Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika priznanje za opravljeno delo?	6 60,0%	4 40,0%	10 100,0%
	zelo pomemben	Count % within Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika priznanje za opravljeno delo?	13 100,0%	0 .0%	13 100,0%
Total		Count % within Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika priznanje za opravljeno delo?	21 80,8%	5 19,2%	26 100,0%

```

CROSSTABS
  /TABLES=V1_12 BY spol
  /FORMAT= AVALUE TABLES
  /STATISTIC=CC
  /CELLS= COUNT COLUMN
  /COUNT ROUND CELL .

```

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika priznanje za opravljeno delo? * Spol	26	96,3%	1	3,7%	27	100,0%

Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika priznanje za opravljeno delo? * Spol Crosstabulation

			Spol		Total
			ženski	moški	
Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika priznanje za opravljeno delo?	nepomemben	Count	2	1	3
		% within Spol	9,5%	20,0%	11,5%
	pomemben	Count	6	4	10
		% within Spol	28,6%	80,0%	38,5%
	zelo pomemben	Count	13	0	13
		% within Spol	61,9%	,0%	50,0%
Total	Count	21	5	26	
	% within Spol	100,0%	100,0%	100,0%	

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	,440	,044
N of Valid Cases		26	

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

```

CROSSTABS
  /TABLES=V1_3 BY izobrazba
  /FORMAT= AVALUE TABLES
  /STATISTIC=CC
  /CELLS= COUNT COLUMN
  /COUNT ROUND CELL .

```

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika varnost zaposlitve? * Dosežena stopnja izobrazbe	25	92,6%	2	7,4%	27	100,0%

Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika varnost zaposlitve? * Dosežena stopnja izobrazbe Crosstabulation

			Dosežena stopnja izobrazbe				Total
			dokončana srednja šola	dokončana višja šola	dokončana fakulteta	dokončan magisterij	
Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika varnost zaposlitve?	pomemben	Count	3	3	3	1	10
		% within Dosežena stopnja izobrazbe	21,4%	60,0%	60,0%	100,0%	40,0%
	zelo pomemben	Count	11	2	2	0	15
		% within Dosežena stopnja izobrazbe	78,6%	40,0%	40,0%	,0%	60,0%
Total		Count	14	5	5	1	25
		% within Dosežena stopnja izobrazbe	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	,414	,159
N of Valid Cases		25	

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

```

CROSSTABS
  /TABLES=V1_4 BY izobrazba
  /FORMAT= AVALUE TABLES
  /STATISTIC=CC
  /CELLS= COUNT COLUMN
  /COUNT ROUND CELL .

```

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika nadzor nad vašim delom? * Dosežena stopnja izobrazbe	24	88,9%	3	11,1%	27	100,0%

Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika nadzor nad vašim delom? * Dosežena stopnja izobrazbe Crosstabulation

			Dosežena stopnja izobrazbe				Total
			dokončana srednja šola	dokončana višja šola	dokončana fakulteta	dokončan magisterij	
Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika nadzor nad vašim delom?	sploh ni pomemben	Count	0	1	1	0	2
		% within					
		Dosežena stopnja izobrazbe	,0%	20,0%	20,0%	,0%	8,3%
	nepomemben	Count	1	1	1	1	4
		% within					
		Dosežena stopnja izobrazbe	7,7%	20,0%	20,0%	100,0%	16,7%
	pomemben	Count	7	0	3	0	10
		% within					
		Dosežena stopnja izobrazbe	53,8%	,0%	60,0%	,0%	41,7%
	zelo pomemben	Count	5	3	0	0	8
		% within					
		Dosežena stopnja izobrazbe	38,5%	60,0%	,0%	,0%	33,3%
Total	Count	13	5	5	1	24	
	% within						
	Dosežena stopnja izobrazbe	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	,610	,115
N of Valid Cases		24	

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

CROSSTABS

```

/TABLES=V1_8 BY status
/FORMAT= AVALUE TABLES
/STATISTIC=CC
/CELLS= COUNT COLUMN
/COUNT ROUND CELL .

```

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika samostojnost in odgovornost pri delu? * V katero kategorijo uslužbencev spadate glede na status javnih uslužbencev?	27	100,0%	0	,0%	27	100,0%

Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika samostojnost in odgovornost pri delu? * V katero kategorijo uslužbencev spadate glede na status javnih uslužbencev? Crosstabulation

			V katero kategorijo uslužbencev spadate glede na status javnih uslužbencev?		Total
			uradnik	strokovno-tehnični uslužbenec	
Kakšna je po vašem mnenju pomembnost dejavnika samostojnost in odgovornost pri delu?	pomemben	Count	4	9	13
		% within V katero kategorijo uslužbencev spadate glede na status javnih uslužbencev?	26,7%	75,0%	48,1%
	zelo pomemben	Count	11	3	14
		% within V katero kategorijo uslužbencev spadate glede na status javnih uslužbencev?	73,3%	25,0%	51,9%
Total		Count	15	12	27
		% within V katero kategorijo uslužbencev spadate glede na status javnih uslužbencev?	100,0%	100,0%	100,0%

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	,433	,013
N of Valid Cases	27	

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

CROSSTABS

```

/TABLES=V2_12 BY spol
/FORMAT= AVALUE TABLES
/STATISTIC=CC
/CELLS= COUNT COLUMN
/COUNT ROUND CELL .

```

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Ali vam organizacija v kateri ste zaposleni nudi priznanje in pohvalo za dobro opravljeno delo? * Spol	26	96,3%	1	3,7%	27	100,0%

Ali vam organizacija v kateri ste zaposleni nudi priznanje in pohvalo za dobro opravljeno delo? * Spol Crosstabulation

			Spol		Total
			ženski	moški	
Ali vam organizacija v kateri ste zaposleni nudi priznanje in pohvalo za dobro opravljeno delo?	sploh se ne strinjam	Count	2	0	2
		% within Spol	9,5%	,0%	7,7%
	se ne strinjam	Count	6	0	6
		% within Spol	28,6%	,0%	23,1%
	strinjam se	Count	10	5	15
		% within Spol	47,6%	100,0%	57,7%
	popolnoma se strinjam	Count	3	0	3
		% within Spol	14,3%	,0%	11,5%
Total	Count	21	5	26	
	% within Spol	100,0%	100,0%	100,0%	

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	,386	,209
N of Valid Cases	26	

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

```

CROSSTABS
  /TABLES=V2_3 BY izobrazba
  /FORMAT= AVALUE TABLES
  /STATISTIC=CC
  /CELLS= COUNT COLUMN
  /COUNT ROUND CELL .
  
```

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Ali vam organizacija v kateri ste zaposleni nudi varnost zaposlitve? * Dosežena stopnja izobrazbe	25	92,6%	2	7,4%	27	100,0%

Ali vam organizacija v kateri ste zaposleni nudi varnost zaposlitve? * Dosežena stopnja izobrazbe
Crosstabulation

			Dosežena stopnja izobrazbe				Total
			dokončana srednja šola	dokončana višja šola	dokončana fakulteta	dokončan magisterij	
Ali vam organizacija v kateri ste zaposleni nudi varnost zaposlitve?	se ne strinjam	Count	0	1	0	1	2
		% within	,0%	20,0%	,0%	100,0%	8,0%
		Dosežena stopnja izobrazbe					
	strinjam se	Count	12	1	3	0	16
		% within	85,7%	20,0%	60,0%	,0%	64,0%
		Dosežena stopnja izobrazbe					
	popolnoma se strinjam	Count	2	3	2	0	7
		% within	14,3%	60,0%	40,0%	,0%	28,0%
		Dosežena stopnja izobrazbe					
Total	Count	14	5	5	1	25	
	% within	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	Dosežena stopnja izobrazbe						

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	,662	,003
N of Valid Cases		25	

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

CROSSTABS

/TABLES=V2_4 BY izobrazba

/FORMAT= AVALUE TABLES

/STATISTIC=CC

/CELLS= COUNT COLUMN

/COUNT ROUND CELL .

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Ali vam organizacija v kateri ste zaposleni nudi nadzor nad vašim delom? * Dosežena stopnja izobrazbe	24	88,9%	3	11,1%	27	100,0%

Ali vam organizacija v kateri ste zaposleni nudi nadzor nad vašim delom? * Dosežena stopnja izobrazbe Crosstabulation

			Dosežena stopnja izobrazbe				Total
			dokončana srednja šola	dokončana višja šola	dokončana fakulteta	dokončan magisterij	
Ali vam organizacija v kateri ste zaposleni nudi nadzor nad vašim delom?	se ne strinjam	Count	1	0	0	0	1
		% within Dosežena stopnja izobrazbe	7,7%	,0%	,0%	,0%	4,2%
	strinjam se	Count	7	3	4	1	15
		% within Dosežena stopnja izobrazbe	53,8%	60,0%	80,0%	100,0%	62,5%
	popolnoma se strinjam	Count	5	2	1	0	8
		% within Dosežena stopnja izobrazbe	38,5%	40,0%	20,0%	,0%	33,3%
	Total	Count	13	5	5	1	24
		% within Dosežena stopnja izobrazbe	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	,293	,896
N of Valid Cases		24	

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

CROSSTABS

```

/TABLES=V2_8 BY status
/FORMAT= AVALUE TABLES
/STATISTIC=CC
/CELLS= COUNT COLUMN
/COUNT ROUND CELL .

```

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Ali vam organizacija v kateri ste zaposleni nudi samostojnost in odgovornost pri delu? * V katero kategorijo uslužbencev spadate glede na status javnih uslužbencev?	27	100,0%	0	,0%	27	100,0%

Ali vam organizacija v kateri ste zaposleni nudi samostojnost in odgovornost pri delu? * V katero kategorijo uslužbencev spadate glede na status javnih uslužbencev? Crosstabulation

			V katero kategorijo uslužbencev spadate glede na status javnih uslužbencev?		Total
			uradnik	strokovno-tehnični uslužbenec	
Ali vam organizacija v kateri ste zaposleni nudi samostojnost in odgovornost pri delu?	se ne strinjam	Count % within V katero kategorijo uslužbencev spadate glede na status javnih uslužbencev?	1 6,7%	0 ,0%	1 3,7%
	strinjam se	Count % within V katero kategorijo uslužbencev spadate glede na status javnih uslužbencev?	10 66,7%	5 41,7%	15 55,6%
	popolnoma se strinjam	Count % within V katero kategorijo uslužbencev spadate glede na status javnih uslužbencev?	4 26,7%	7 58,3%	11 40,7%
Total		Count % within V katero kategorijo uslužbencev spadate glede na status javnih uslužbencev?	15 100,0%	12 100,0%	27 100,0%

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	,325	,203
N of Valid Cases	27	

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.