

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Urška Humar

Motivacija za delo v javni upravi

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Urška Humar

Mentor: izr. prof. dr. Marjan Brezovšek

Motivacija za delo v javni upravi

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

MOTIVACIJA ZA DELO V JAVNI UPRAVI

Uspešnost organizacij je vse bolj odvisna tudi od razvijanja kadrovskih virov, pri čemer je potrebno posebno pozornost nameniti motivaciji zaposlenih. Ne glede na to, da smo v času gospodarske in finančne krize, zaposleni ne predstavljajo več samo strošek, ampak se nanje gleda kot na potencial, ki pripomore k uspešnosti organizacije. Organizacije morajo najti način za uspešnejšo motiviranost svojih zaposlenih, saj imajo dobro motivirani ljudje točneje določene cilje, za katere pa so pripravljeni vložiti tudi več truda in navora kot nemotivirani ljudje. Vodje se morajo zavedati, da so javni uslužbenci najpomembnejši člen v javni upravi. Javna uprava, ki deluje v javnem interesu mora biti prijazna do svojih uporabnikov, biti pa mora tudi prijazno delovno okolje za svoje zaposlene. Ker pa smo ljudje različni in nas motivirajo različne stvari, potrebujemo tudi različne spodbude, metode in nagrade. Pomembno je dejstvo, da bodo zaposleni motivirani, če bo motiviran njihov vodja, ki je podrejenim zgled.

Ključne besede: motivacija, motivacijske teorije, javni uslužbenci, vodenje

MOTIVATION TO WORK IN PUBLIC ADMINISTRATION

The success of organizations are also increasingly dependent on human resources development where special attention should be given to motivate employees. We are in times of economic and financial crisis, but employees are no longer just a cost. They are the potentials which contribute to the success of the organization. Organizations have to find ways to better motivation of their employees. Well-motivated people are more precisely defined objectives and are willing to make more effort than the unmotivated people. Leaders should be aware that civil servants are the most important link in public administration. Public administration functions in the public interest, so it must be friendly to customers and it must be friendly working environment. Because people have different desires, needs, values and goals, different factors motivate us. Employees will be motivated, if leader will be motivated, because he is an example.

Key words: motivation, motivation theories, civil servants, leading

KAZALO VSEBINE

1 UVOD.....	6
2 METODOLOŠKI OKVIR.....	7
2.1 Cilji diplomskega dela.....	7
2.2 Raziskovalne metode in tehnike.....	7
2.3 Struktura diplomskega dela.....	8
2.4 Hipoteze.....	8
3 JAVNA UPRAVA IN JAVNI USLUŽBENCI V REPUBLIKI SLOVENIJI.....	9
3.1 Uprava in upravljanje.....	9
3.2 Javna uprava.....	10
3.3 Javni uslužbenec.....	12
4 MOTIVACIJA.....	15
4.1 Opredelitev.....	15
4.2 Potrebe.....	15
4.3 Cilji.....	16
4.4 Vrste motivov.....	17
4.5 Dinamika motivov.....	18
4.6 Motivirano obnašanje.....	20
4.7 Vrste in moč motivacije.....	20
4.7.1 Vloga čustev.....	22
4.8 Zavestna in nezavedna motivacija.....	22
4.9 Pregled motivacijskih teorij.....	23
4.9.1 Motivacijska teorija Abrahama Maslowa.....	23
4.9.2 Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije.....	24
4.9.3 Adelferjeva motivacijska teorija.....	26
4.9.4 Hackman-Oldhamov model značilnosti dela.....	27
4.9.5 Teorija spodbujanja.....	27
4.9.6 Teorija pričakovanja.....	28
4.9.7 Frommova motivacijska teorija.....	28
5 MOTIVACIJA ZA DELO.....	30
5.1 Zakaj delamo?.....	30
5.2 Motivacijski faktorji.....	31
5.3 Motivacijski dejavniki.....	32
5.3.1 Zadovoljstvo pri delu.....	33
5.3.2 Vodenje.....	33
5.4 Vzroki nemotiviranosti.....	36
6 UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI.....	37
6.1 Teoretična opredelitev.....	37
6.2 Tradicionalno in novo upravljanje s človeškimi viri v javni upravi.....	38
6.3 Novo upravljanje javnega sektorja (NUJS).....	40
7 EMPIRIČNI DEL.....	42
7.1 O Upravni enoti Tolmin.....	42
7.2 Rezultati raziskave.....	42
7.2.1 Motivacijske značilnosti.....	42
7.2.1.1 Analiza vprašalnika.....	43
7.2.2 Demografske značilnosti.....	56
7.2.2.1 Struktura anketiranih po spolu.....	56
7.2.2.2 Struktura anketiranih po starosti.....	57
7.2.2.3 Struktura anketiranih po doseženi stopnji izobrazbe.....	57
8 SKLEP.....	59
LITERATURA.....	63

PRILOGE	66
PRILOGA A: ANKETNI VPRAŠALNIK.....	66
PRILOGA B: TABELE IN PROGRAMSKI STAVKI IZ SPSS.....	69

KAZALO TABEL

Tabela 4.1: Temeljni elementi dvofaktorske teorije.....	25
Tabela 6.1: Primerjava tradicionalnega in novega upravljanja s človeškimi viri v javni upravi.....	38
Tabela 7.1: Pomembnost motivacijskih dejavnikov.....	43
Tabela 7.2: Zadovoljstvo s posameznim motivacijskim dejavnikom pri delu	46
Tabela 7.3: Razlogi za delo	48
Tabela 7.4: Obveščенost o rezultatih svojega dela.....	49
Tabela 7.5: Počutje javnih uslužbencev v delovnem okolju	50
Tabela 7.6: Odnos med javnim uslužbencem in vodjo.....	52

KAZALO GRAFOV

Graf 7.1: Pomembnost motivacijskih dejavnikov	44
Graf 7.2: Zadovoljstvo s posameznim motivacijskim dejavnikom.....	46
Graf 7.3: Razlogi za delo (v odstotkih)	48
Graf 7.4: Obveščенost o rezultatih svojega dela (v odstotkih).....	49
Graf 7.5: Počutje javnih uslužbencev v delovnem okolju (v odstotkih)	50
Graf 7.6: Odnos med javnim uslužbencem in vodjo	53
Graf 7.7: Struktura anketiranih javnih uslužbencev po spolu (v odstotkih).....	57
Graf 7.8: Struktura anketiranih javnih uslužbencev po starosti (v odstotkih).....	57
Graf 7.9: Struktura anketiranih javnih uslužbencev po doseženi stopnji izobrazbe (v odstotkih).....	58

SEZNAM KRATIC

ZJU Zakon o javnih uslužbencih
 NUJS Novo upravljanje javnega sektorja

1 UVOD

Značilnost današnjega časa je stalno spreminjanje, ki prinaša tudi spreminjanje nabora vrednot in načinov upravljanja organizacij, kar velja tako za javni sektor kot za zasebni. Delovanje javne uprave je potrebno približati delovanju uspešnih organizacij, pri čemer se je potrebno zavedati, da predstavljajo zaposleni v javni upravi najpomembnejši člen delovanja javne uprave. Slednja deluje v javnem interesu; najprej mora biti prijazna do svojih uporabnikov, zaradi katerih sploh obstaja. Biti pa mora tudi prijazno delovno okolje za svoje uslužbence, ki predstavljajo njeno bistvo. Prijazno javno upravo je mogoče doseči s čim učinkovitejšo izrabo kadrovskih, finančnih in materialnih virov ter znanjem zaposlenih.

Bistven cilj je doseči zadovoljstvo uporabnikov in javnih uslužbencev. Dobro delovanje javne uprave je najprej odvisno od izbire ljudi, ki bodo tam zaposleni. Kakovost delovanja pa je odvisna od izobraževanja, nagrajevanja uspešnih ter zadrževanja nadpovprečno uspešnih javnih uslužbencev, saj bodo le-ti odločilni dejavnik pri razvoju učinkovite in uporabnikom prijazne javne uprave.

Ljudje skoraj tretjino svojega življenja preživimo na delovnem mestu, zato ni nepomembno, kako se tam počutimo. Kakovost opravljenega dela je odvisna od vsakodnevnih dogajanj na delovnem mestu. Medsebojni odnosi, način vodenja, nagrajevanja in motiviranja vplivajo na zaposlene. Delovno okolje tako na zaposlenega lahko vpliva pozitivno ali negativno. Dobro motivirani ljudje imajo točneje določene cilje in so vanje pripravljene vložiti več truda in energije, medtem ko so nezadovoljni delavci nemotivirani, frustrirani in manj učinkoviti.

2 METODOLOŠKI OKVIR

2.1 Cilji diplomskega dela

Raziskave so pokazale, da je denar še vedno najpomembnejši motivacijski dejavnik za delo. S svojo analizo želim preveriti, ali to drži tudi za preučevano organizacijo. Zaposlitve v javni upravi so razmeroma stalne in dosmrtne – z analizo želim preveriti ali spada varnost zaposlitve med najpomembnejše motive za delo v javni upravi.

Raziskati želim, kaj zaposlene za njihovo delo najbolj motivira ter s čim so pri delu zadovoljni in s čim ne.

Cilj je predstaviti motivacijo, motivacijske teorije in dejavnike ter ugotoviti značilnosti motivacije v javni upravi. Namen diplomskega dela pa je povečati razumevanje pojma motivacije v javni upravi, saj veljajo javni uslužbenci še vedno za demotivirane pri svojem delu.

2.2 Raziskovalne metode in tehnike

V idealnih pogojih bi metodološki načrt zajemal delphi tehniko (mnenja strokovnjakov), analizo sekundarnih virov, primerjalne študije, analize anket, časovne študije (prej in potem, retrospektivne, longitudinalne). Dejansko pa sem pri izdelavi diplomskega dela uporabila sledeče metode in tehnike:

- Deskriptivno metodo za opis pojmov.
- Analizo sekundarnih virov, relevantne literature, monografskih publikacij.
- Pregled sprejete zakonodaje.
- Anketni vprašalnik.
- Interpretacijo rezultatov, pridobljenih z anketnimi vprašalniki.

Tehniki proučevanja sta dve: pregled dostopnega gradiva in literature ter dokazovanje in preverjanje hipoteze z možnostjo potrditve ali nepotrditve.

Za obdelavo podatkov sem uporabila računalniški program Statistical Package for the Social Sciences – SPSS.

2.3 Struktura diplomskega dela

Diplomsko delo je sestavljeno iz osmih poglavji. Prvo poglavje predstavlja uvod, v drugem poglavju so predstavljeni namen, raziskovalne metode in tehnike, struktura diplomskega dela ter hipoteze. V tretjem delu so predstavljeni javni uslužbenci v Republiki Sloveniji. V četrtem poglavju so podrobneje predstavljeni motivacija, motivi in motivacijske teorije. Sledi poglavje o motivaciji za delo in vodenju. Šesto poglavje je namenjeno predstavitvi upravljanja s človeškimi viri, saj je motivacija del menedžmenta kadrovskih virov. V sedmem poglavju so predstavljeni rezultati empirične raziskave na Upravni enoti Tolmin, ki je bila opravljena aprila 2010. V zadnjem poglavju, v sklepu diplomskega dela pa sem potrdila oziroma ovrgla hipoteze ter povzela ugotovitve empiričnega raziskovanja.

2.4 Hipoteze

Hipoteza 1: Javni uslužbenci so demotivirani za svoje delo.

Hipoteza 2: Za javne uslužbence sta najpomembnejša motivacijska dejavnika plača in varnost zaposlitve, ki po Herzbergovi teoriji spadata med higienike, za katere je značilno, da odstranjujejo napetosti.

Hipoteza 3: Javni uslužbenci z višjo stopnjo izobrazbe imajo boljši odnos z vodjo kot javni uslužbenci z nižjo stopnjo izobrazbe.

3 JAVNA UPRAVA IN JAVNI USLUŽBENCI V REPUBLIKI SLOVENIJI

3.1 Uprava in upravljanje

Vsako človeško delovanje je usmerjeno v to, da zadovolji neko potrebo, pri čemer se je potrebno najprej odločiti, ali neka potreba obstaja, nato pa, kako to potrebo zadovoljiti. Odločanje o potrebah in načinu zadovoljitve pa še ne pomeni same zadovoljitve potreb; za to je namreč potrebna posebna dejavnost, ki jo sproži akt upravljanja – odločitev. Upravljanje kot odločanje je v bistvu izbor med različnimi potrebami in možnostmi za zadovoljitev teh potreb (Bučar v Haček in Bačlija 2007, 13).

Rakočevič in Bekeš (1994, 26-27) opredeljujeta upravo kot posebno dejavnost, ki v povezavi in medsebojni odvisnosti z drugimi uresničuje postavljene cilje določene organizacije. V upravo sodijo dejavnosti povezovanja, usklajevanja, usmerjanja, načrtovanja in organiziranja dejavnosti z namenom, da se dosežejo določeni cilji. Ker so dejavnosti uprave strokovne dejavnosti, se morajo ravnati po zakonih.

Šmidovnik opredeljuje upravljanje v organizacijskih sistemih kot celoten proces vodenja in usmerjanja akcije v organizaciji, od določitve ciljev, prek njihove strokovne konkretizacije in obdelave, do neposrednega izvrševanja ter prek feed-backa v obratni smeri (Šmidovnik v Rakočevič in Bekeš 1994, 16).

Kadar upravo oziroma upravljanje razumemo kot odločanje, zajema uprava celoten proces sprejemanja odločitev, vključno z določanjem ciljev. Ta proces je lahko sestavljen iz različnih faz, pri katerih sodelujejo različni subjekti, ki imajo pooblastila za odločanje. Odločevalec navadno ne odloča o vsem sam, zato del svoje pravice za odločanje prenese na njemu odgovorne osebe (Bučar v Rakočevič in Bekeš 1994, 14).

Z vidika sistema je vsak njegov del samo sredstvo, prek katerega dosega svoje cilje. Čeprav je posamezni sistem še tako integriran, mora določeno svobodo odločanja prepustiti svojim delom, če želi biti učinkovit. Upravno-politični vrh sistema ne more sam izvleči iz okolja vseh tistih informacij, ki so potrebne za učinkovito odločanje. Posamezni deli sistema morajo imeti svobodo, da za oblikovanje premis svojih odločitev sami pridobivajo ustrezne informacije. Izmenjave pa potekajo tudi med deli

sistema in ne le med sistemom in okoljem. Ta proces se odvija delno avtomatično, delno pa ga je potrebno tudi usmerjati, če želimo z izmenjavami doseči zelene učinke (Bučar 1981, 24).

3.2 Javna uprava

Sistem javne uprave sestavljajo teritorialni, asociativni in funkcionalni upravni sistemi. Vsi trije opravljajo naloge javnega pomena in zagotavljajo javne dobrine, ki so za obstoj družbe nujno potrebne. Javna uprava je uprava v javnih zadevah (Bučar v Haček in Bačlija 2007, 25). Javna uprava je celota vseh dejavnosti upravljanja, ki sodijo v izvršilne funkcije javnega upravljanja¹ ter administrativne in poslovodne funkcije javnega upravljanja² ne glede na to, ali jih opravljajo državni upravni organi, drugi državni organi ali organizacije zunaj državne uprave in ne glede na to, ali nastopajo oblastno. Sistem javne uprave je sestavljen iz štirih področij:

- *državna uprava*: je osrednji teritorialni upravni sistem in instrument države za izvajanje njenih oblastnih funkcij, s katerimi na pravni način ureja odnose v družbi
- *lokalna samouprava*: je način upravljanja o družbenih zadevah, ki neposredno temelji na lokalni skupnosti in predstavlja lokalni teritorialni upravni sistem
- *javne službe*: dejavnosti, ki zagotavljajo javne dobrine in javne storitve, ki so nujno potrebne za delovanje družbenega sistema, jih pa iz najrazličnejših razlogov ni mogoče ustrezno zagotoviti s sistemom tržne menjave
- *javni sektor*: sem sodi vse, kar je v državni lasti, ne glede na to, na katerem področju deluje (Šmidovnik v Haček in Bačlija 2007, 25).

Po Šmidovniku so elementi, ki določajo javno upravo, naslednji: da država deluje prek svoje javne uprave, da organizacijsko javno upravo sestavljajo državne in paradržavne organizacije, da je funkcionalno opredeljena z izvrševanjem predpisov, izvajanjem oblasti in javnih služb, da je bistveni element odgovornost resornih ministrstev in vlade, da je financiranje proračunsko ali iz drugih javnih virov in da za javno upravo velja upravno pravo deloma pa tudi civilno pravo ter uslužbenki sistem. Za javno upravo je značilna tudi odsotnost konkurence, kar vnaprej določa odsotnost prisile k optimalni izrabi razpoložljivih virov (Šmidovnik v Haček in Bačlija 2007, 25-26).

¹ Sestavljajo jo dejavnosti organiziranja, ukazovanja, izvrševanja, koordiniranja in nadzorovanja, kar omogoča doseganje sprejetih in določenih najsplošnejših ciljev družbene skupnosti.

² Sestavljajo jo dejavnosti neposrednega tehničnega izvrševanja, ki pomenijo zadnjo stopnjo konkretizacije družbenih ciljev.

V Republiki Sloveniji izvršilno oblast izvršujeta vlada in uprava oziroma upravni organi. Vlada kot vrh izvršilno-upravne veje oblasti ima po zakonu eksekutivno funkcijo izvrševanja zakonskih aktov, koordinativno in reprezentativno funkcijo, iz odločb o odgovornosti vlade pa sledi kurativna funkcija (Ferfila v Ferfila in Kovač 2000, 152).

Virant (2002, 15) meni, da javno upravo lahko opredelimo na dva načina, in sicer funkcionalno in organizacijsko. Funkcionalno je tako javna uprava dejavnost upravljanja v javnih zadevah, na instrumentalni (izvršilni) ravni pa je skupek subjektov, ki opravljajo to dejavnost. Glavni namen javne uprave je javni interes, ki lahko postane realnost šele takrat, ko člani družbe sodelujejo pri njegovemu ugotavljanju in zadovoljevanju; to mora biti primarna dejavnost države, saj bi bili v nasprotnem primeru lahko ogroženi interesi drugih članov družbe. Ker so javne potrebe skupne vsem posameznikom znotraj določene skupnosti, mora take potrebe ugotoviti večina pripadnikov družbe in se v ta namen tudi organizirati. Vsi javni interesi so podrejeni interesom države in se preko nje tudi oblikujejo (Haček 2001, 33-34).

Javna uprava se v vseh vrstah demokracij bori s podobnimi problemi: kako zagotoviti sposobno, legitimno, odgovorno, odzivno, profesionalno in učinkovito javno službo. V povezavi z zanesljivo javno upravo obstajata dva cilja:

- legitimnost in
- učinkovitost.

Legitimnost zajema legalnost in politični nadzor, učinkovitost pa strokovnost in sposobnost. Državljeni morajo odločitve javne uprave spoštovati, te odločitve in dejavnosti pa morajo dajati ustrezne rezultate. Javna uprava mora slediti vladavini prava. Od legalnega vidika je odvisno, ali bodo vsi državljani obravnavani enako in pravično, brez privilegijev in diskriminacije ter ali bo postopek zakonit. Legitimnost pa ne počiva samo na legalnosti delovanja, pač pa tudi na odnosih med javno upravo in demokratično politično skupnostjo, na političnem nadzoru in odgovornosti uprave. Da bodo upravne odločitve in dejavnosti učinkovite pri doseganju zakonitih in politično opredeljenih ciljev, potrebujemo javne uslužbence z veliko strokovnega znanja. Gre za profesionalni vidik, kjer brez strokovnega znanja ni mogoče niti učinkovito oblikovati politik niti jih izvajati. Ekonomski vidik pa pomeni, da je uprava sposobna ustrezno razporediti svoje vire (Brezovšek 2000, 264-278).

3.3 Javni uslužbenec

Teorija javne uslužbenice opredeljuje kot tiste osebe, ki opravljajo službo v javni upravi. Najsplošnejša definicija javnega uslužbenca opredeljuje kot tistega, ki kot svoj poklic opravlja izvršne in upravne naloge v upravnem sistemu, kar pa se razlikuje od opravljanja političnih nalog (Haček in Bačlija 2007, 39). V začetku se je služba v javni upravi namreč enačila z izvajanjem oblasti, kar pomeni, da je bil javni uslužbenec obravnavan kot del oblastne strukture. Služba v javni upravi je pomenila privilegij (Pusič v Virant 2002, 187). Sodobni pogled službo v javni upravi razume kot družbeno koristno funkcijo. Javni uslužbenec je del aparata, ki je zadolžen za izvrševanje javnega interesa, hkrati pa pripravlja strokovne podlage za politično odločanje. Položaj javnih uslužbencev je drugačen od položaja oseb, zaposlenih v zasebnem sektorju, saj se sredstva za plače zagotavljajo iz proračuna (Virant 2002, 187-188). Zakon o javnih uslužbencih³ v 1. členu med javne uslužbenice šteje vse tiste, ki so zaposleni v javnem sektorju. Bučar v organskem pomenu javne uslužbenice imenuje tiste osebe, ki delujejo za neki organ, tako da se njihova dejavnost šteje kot dejavnost državnega organa, v funkcionalnem pomenu pa javnega uslužbenca imenuje vsakogar, ki opravlja kakršnokoli javno funkcijo (Bučar v Haček in Bačlija 2007, 39).

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

- *Uradnike*, ki v upravnih organih in organizacijah opravljajo javne naloge. Uradnik je 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 informacije javnega značaja, samo uradnik lahko pridobi naziv ali položaj, ima pravico kandidature za pridobitev formalno višje stopnje izobrazbe, ima možnost za načrtovanje kariere in druge ugodnosti (Haček in Bačlija 2007, 101). ZJU v 23. členu uradnike definira kot javne uslužbenice, ki v organih opravljajo javne naloge, in javne uslužbenice, ki v organih opravljajo zahtevna spremljajoča dela, ki zahtevajo poznavanje javnih nalog organa in
- *Strokovno-tehnične javne uslužbenice*, ki v organih opravljajo spremljajoča dela na področju kadrovskega in materialno-finančnega poslovanja, tehnična in

³ V nadaljevanju ZJU.

podobna dela, enostavna upravna opravila ter druga dela, ki jih je treba opravljati zaradi nemotenega izvajanja javnih nalog organa (Haček in Bačlija 2007, 101).

Bistvena razlika med funkcionarjem in javnim uslužbencem je, da je funkcionar na položaj imenovan posredno ali neposredno na podlagi političnih kriterijev, njegov položaj pa je vezan na mandatno obdobje, za katero je bil imenovan ali izvoljen. Po ZJU funkcionar ni javni uslužbenec (Haček 2001, 49).

Javni uslužbenci praviloma delujejo znotraj uslužbenskega sistema, ki ga lahko najenostavneje opredelimo kot poseben upravni sistem znotraj javne uprave. Uslužbeni sistem obsega centralno raven in lokalno raven oblasti. Uslužbeni sistem, ki je v osnovnih potezah že spominjal na današnje uslužbenske sisteme, se je prvič pojavil s Pendletonovo listino leta 1883, ki je vzpostavila temelje in omogočila širitev uslužbenskega sistema, katerega izhodišče sta bili strokovnost in primerna usposobljenost vseh zaposlenih. Pendletonova listina je zadala dokončen udarec do tedaj uveljavljenemu spoil sistemu, ki je pomenil zaposlovanje javnih uslužbencev v skladu s političnimi merili. Merit sistem je nasprotje spoil sistemu. Za upravno področje je merit sistem primernejši, saj zagotavlja izbiro strokovnega kadra, trajnost zaposlitve ter kontinuirano delovanje upravnega sistema tudi ob političnih spremembah (Haček in Bačlija 2007, 40-41).

Upravljanje v uslužbenskem sistemu poteka na treh ravneh oziroma treh podsistemih. Proces upravljanja se začne z določitvijo ciljev na najvišji ravni – *institucionalna* raven (Meier v Haček in Bačlija 2007, 41). Ta raven temelji na zunanjih virih birokratske moči, njena osrednja naloga pa je, da posreduje med uslužbenskim sistemom na eni strani in političnim okoljem na drugi. Iz političnega okolja sistem črpa potrebno podporo, ki jo javni uslužbenci za učinkovito delovanje potrebujejo. Pomemben vir birokratske moči javnih uslužbencev na institucionalni ravni je tudi javno mnenje oziroma javna podpora. Znotraj institucionalne ravni so ključna tudi pravila vladanja, pri čemer gre predvsem za postavljanje ciljev in izhodišč celotnemu uslužbenskemu sistemu in vlogi javnih uslužbencev. Ti namreč nimajo le izvajalske vloge, ampak morajo v postavljanju ciljev in oblikovanje politik dejavneje posegati (Haček in Bačlija 2007, 41). *Operativna* raven, ki predstavlja najboljše najbližji podsistem v uslužbenskem sistemu, je zasnovana na notranjih virih birokratske moči in predstavlja spodnji del

organizacijske piramide, kjer proces upravljanja teče po posameznih področjih, na katerih se posamezna vprašanja konkretizirajo, strokovno obdelujejo in pripravijo na neposredno izvajanje. Uslužbenki sistem je odprt sistem, zato se mora na pritiske iz okolja odzvati in z okoljem tudi vzajemno delovati. V ta namen uslužbenki sistem potrebuje kakovosten kadrovski podsistem, saj ta pripomore k nadaljnji krepitvi pozitivne moči javnih uslužbencev. V zadnjih letih pa postaja vse pomembnejša tudi tretja, *simbolna* raven. Ta je prav tako pomembna kot ostali dve, ne glede na to, da je manj vidna in otipljiva. Z opredeljevanjem, kaj je dobro in kaj slabo, lahko ta raven dejansko spodbuja določeno delovanje in prepoveduje drugo (Haček in Bačlija 2007, 41-42).

4 MOTIVACIJA

4.1 Opredelitev

Z motivacijo so se ukvarjali že stari Grki, ki so menili, da človekovo vedenje usmerjajo sile zunaj njega, na katere nima nobenega vpliva. Človek naj bi bil tako le pasiven instrument, ki ga usmerjajo bogovi in višje sile (Lamovec 1986, 4).

Motivacija usmerja in spodbuja človekovo vedenje. Definira se kot proces spodbujanja hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju (Uhan 2000, 11). Vsaka človekova dejavnost je motivirana, na nas in naše delovanje pa hkrati vpliva več dejavnikov; potrebe, ki jih imamo, postavljeni cilji, nagoni, želje, vrednote, interesi, ideali. Motivacijo bi tako lahko opredelili kot skup dejavnikov, ki povzročajo, da se ljudje vedejo oziroma delujejo v določeni smeri.

Motivacija pa ne deluje le pri ljudeh, ampak pri vseh živih bitjih. Pri živalih so bolj prisotni vrojeni motivi (instinkti in goni), pri ljudeh pa so opaznejše naučene oblike motiviranega obnašanja. Motivacija je tako pri ljudeh najrazvitejša in tudi najkompleksnejša. Svoje obnašanje lahko ljudje zavestno spodbujamo, usmerjamo in vodimo. Zavestna motivacija se tesno povezuje z voljo, jo zavestno usmerja k ciljem. Seveda je prisotna tudi nezavedna motivacija; tako brez zavestne kontrole zadovoljujemo zlasti fiziološke potrebe (Musek in Pečjak 2001, 86).

Motivacija ima najmanj dva pomena, če jo preučujemo v povezavi z organizacijo (Treven 1998, 106):

- Motivacija je ena od strategij menedžmenta. Je pomembna aktivnost, s katero se ukvarjajo menedžerji ter tako skušajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegali rezultate v skladu z organizacijskim cilji.
- Motivacija kot psihološki koncept, ki se nanaša na notranje stanje posameznika.

4.2 Potrebe

Potrebe so lahko organske (fiziološke, biološke), lahko pa so povsem psihološke. Med organske bi lahko uvrstili potrebo po kisiku ali potrebo po hrani, med psihološke pa potrebo po zblíževanju, ugledu ali spoznanju resnice.

Vsaka potreba pomeni stanje neravnovesja v organizmu, ki ga povzroči določeno pomanjkanje ali primanjkljaj – včasih gre za pomanjkanje snovi (pri organskih potrebah), včasih pa za pomanjkanje ustreznih informacij (zlasti pri psiholoških potrebah). Ko začne potreba delovati, se pojavi težnja, da bi ta primanjkljaj nadomestili in uravnovesili in takrat govorimo o težnji po zadovoljitvi potrebe. Usmerimo se k objektom, ki omogočajo zadovoljitev določene potrebe, k ustreznim motivacijskim ciljem. Hrana je na primer objekt, s katerim zadovoljimo lakoto, priznanje pa denimo objekt, s katerim zadovoljujemo težnjo po ugledu (Musek in Pečjak 2001, 90).

Nekatere potrebe zadovoljujemo nagonsko, na način, ki velja za vse pripadnike naše vrste in je neodvisen od učenja ter izkušenj, pri drugih potrebah pa se pojavijo naučeni, socializirani načini zadovoljevanja potrebe. Zadovoljevanje organskih in fizioloških potreb poteka homeostatično. Prizadevamo si, da bi izravnali nastali primanjkljaj in vzpostavili prvotno stanje. Pri psiholoških potrebah pa zadovoljevanje ni homeostatično, ampak govorimo o progresivnem zadovoljevanju potreb. Ko na primer športnik premaga tekmeca, s tem njegovi cilji niso zadovoljeni, saj si želi premagati še močnejše nasprotnike in postati prvak (Musek in Pečjak 2001, 91).

4.3 Cilji

Potrebe in cilji so med seboj tesno povezani. Medtem ko potrebe izhajajo iz ljudi samih, so subjektivne in jih je težko meriti, so cilji vidni navzven in v večji meri merljivi. Ker potrebe izvirajo iz posameznikove psihe in pomenijo zanj notranjo spodbudo za delovanje, jih je težko objektivno ugotoviti. Cilje pa lahko objektivno ugotavljamo, saj so zunanje spodbude, ki izvirajo iz socialne ali predmetne okolice organizma. Cilj pomeni zadovoljitev pričakovanj, ki nastanejo na osnovi materialnih in socialnih potreb, potreb po spoštovanju, osebnem razvoju in samostojnosti. Cilji torej predstavljajo spodbujevalne in motivacijske dejavnike, ki sprožajo in usmerjajo človekovo delovanje (Lipovec 1987, 113).

Motivacijski cilji so vsi objekti in pojavi, s katerimi lahko zadovoljujemo svoje potrebe in motive. Imajo pozitivno ali negativno valenco; po navadi o pozitivnih ciljih govorimo kot o nagradah, o negativnih pa kot o kaznih. Med najpomembnejše in splošne cilje spadajo vrednote in ideali, ki so splošne kategorije pojavov, ki jih ocenjujemo kot dobre in zaželene. Gre za prepričanja o tem, kaj je prav in kaj ne (Musek in Pečjak 1992, 61).

Tako kot v vsakdanjem življenju se tudi v delovnem okolju srečujemo s cilji posameznikov, skupin in organizacij. Uhan (1999, 4) opredeljuje cilje posameznika kot interese, ki temeljijo na njegovih potrebah oziroma iz njih izhajajo. Individualni cilji in cilji določenih skupin delavcev se lahko razlikujejo od ciljev organizacije. Člani določene organizacije prispevajo k organizacijskim ciljem, če s tem uresničujejo lastne cilje. Če se osebni in organizacijski cilji popolnoma izključujejo ali če so konfliktni, iz tega sledita nizka produktivnost in nezadovoljstvo zaposlenih (Kavčič 1991, 110).

4.4 Vrste motivov

Lipičnik (1998) glede na *vlogo*, ki jo imajo motivi v človekovem življenju, razlikuje primarne in sekundarne motive. Primarni so motivi ali silnice, ki usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki mu omogočajo preživetje. Sekundarni pa so tisti motivi ali silnice, ki človeku zbujejo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, ne ogrožajo pa njegovega življenja, če niso zadovoljeni.

Glede na *nastanek* loči motive na podedovane in na pridobljene.

Glede na *razširjenost* med ljudmi loči takšne motive, ki jih srečujemo pri vseh ljudeh (univerzalni motivi), motive, ki jih srečujemo samo na določenih območjih (regionalni motivi), ter motive, ki jih srečamo samo pri posameznikih (individualni motivi).

Te tri kriterije – vlogo, nastanek in razširjenost – avtorji uporabljajo za oblikovanje treh skupin silnic, ki usmerjajo človekovo aktivnost. Prvo skupino silnic sestavljajo **primarne biološke potrebe**, med katere spadajo potreba po spanju, po izločanju in po snoveh. Za to skupino je značilno, da vodijo človeka do takšnih ciljev, ki mu omogočajo preživetje, zato jim pravimo kar primarne potrebe. Ker se nanašajo na človekovo biološko zgradbo, so dobile ime biološke. Poleg tega so to podedovane potrebe, in ker jih najdemo pri vseh ljudeh, pomeni, da so univerzalne. Zaradi značilnosti primarnih bioloških potreb ni mogoče zavestno vplivati na njihov nastanek. Te potrebe so v vsakem človeku in jih mora zadovoljiti. Zaradi vloge v človekovem življenju in zaradi njihove razsežnosti so »motivatorji« lahko zelo uspešni; treba je le ustvariti splošno pomanjkanje tistih dobrin, s katerimi človek zadovoljuje primarne biološke potrebe, in motivacijska moč tistih, ki razpolaga s temi dobrinami bo velika. Drugo skupino silnic sestavljajo **primarne socialne potrebe**, med katere sodijo potreba po uveljavljanju, potreba po družbi in po socialnem konformizmu. Zadovoljevanje teh potreb je nujno, sicer lahko pride do motenj v človekovem življenju v družbi. Če na primer potreba po

uveljavljanju ni zadovoljena, pride do občutka manjvrednosti. Druga značilnost primarnih socialnih potreb je, da so večinoma pridobljene in se jih je človek navzel iz okolja že v mladosti, pri čemer lahko sklepamo, da okolje lahko vpliva na njihov nastanek. Ker se te potrebe nanašajo na socialno področje človekovega življenja, lahko motnje v njihovem zadovoljevanju ogrožajo človekovo življenje v družbi. Na to skupino silnic lahko zavestno vplivamo in tako do določene mere zavestno spreminjamo vedenje ljudi v družbi, njihova regionalnost pa preprečuje, da bi za to uporabljali povsod enako orodje. Spreminjanje vedenja v tem primeru lahko poteka le s pomočjo mehanizmov, ki so prilagojeni okolju, v katerem se uporabljajo. V tretjo skupino silnic, ki vplivajo na človekovo vedenje, spadajo tudi interesi, stališča, navade. Te silnice, ki spodbujajo človekovo aktivnost, imenujemo **motivi**. Mednje spadata tudi potreba po alkoholu in narkomanija, kar velja za tiste ljudi, ki se tem potrebam ne morejo odreči. To dokazuje, da so ti motivi individualni, da so pridobljeni in se nanašajo na socialni del človekovega življenja (Lipičnik 1998, 156-159).

Treven motive razvršča v dve skupini:

- *pozitivni* in
- *negativni*.

Pozitivni motivi izhajajo iz privlačnosti ciljev, ki si jih človek prizadeva doseči, kot so recimo zadovoljstvo, veselje, varnost, zaupanje. Drugi pa izhajajo iz občutka nevarnosti, ogroženosti človekovih osnovnih življenjskih potreb ali strahu. Menedžer mora opaziti in razumeti potrebe ali motive zaposlenih, pri čemer pa ne sme delovati proti njihovim ciljem, interesom, potrebam ali željam, razen če so v nasprotju s cilji organizacije. Menedžer si mora prizadevati, da jih zaposleni v čim večji meri izkoristi. Od uspešnega menedžerja pa se pričakuje tudi sposobnost usmerjati motivacijsko energijo, ki izhaja iz potreb zaposlenih, za doseg čim boljših učinkov za organizacijo kot celoto (Treven 2001, 125-126).

4.5 Dinamika motivov

Običajno deluje na nas več motivov hkrati; vse, kar nas v danem trenutku usmerja, zanima, privlači, opozarja. Motivacijski pluralizem je običajno življenjsko stanje. Želje, potrebe, vrednote, interesi so lahko usklajeni, vedno pa ni tako, saj si različni motivi lahko tudi nasprotujejo med seboj. Če v motivacijski situaciji naletimo na oviro, ki preprečuje zadovoljitev in doseganje ciljev, govorimo o frustraciji. Frustracija je stanje oviranosti v motivacijski situaciji. Začetna frustriranost navadno še poveča privlačnost

ciljev, čustveno angažiranje in dejavnost pa se stopnjujeta. Če pa ovire ne premagamo, postane frustracija neprijetna, pojavita se napetost in čustveni pritisk, ki se lahko okrepi do tesnobe, razdraženosti, panike (Musek in Pečjak 2001, 97-98).

Človek mora stalno ohranjati biološko in socialno ravnotežje, zato zadovoljuje svoje potrebe, pri čemer pa se sooča z različnimi ovirami, ki se pojavijo na poti do doseganja cilja. Te ovire so različne, naravne ali socialne, v človeku ali zunaj njega, vsako od njih pa človek doživlja kot subjektivno stanje velike psihične napetosti. Kadar gre za ovire zunaj človeka, govorimo o frustraciji, če pa se ovira pojavlja v človeku samem govorimo o konfliktih. Če je človek frustriran ali v konfliktu, teži k zmanjševanju te napetosti, odpravljati pa jo skuša na dva načina, in sicer na prilagojen ali neprilagojen. Prvi način pomeni, da skuša posameznik napetost trajno zmanjšati in trajno rešiti konfliktno situacijo, drugi pa oviro samo začasno odstrani in tako še oteži nadaljnje reševanje konflikta oziroma frustracije.

Človek se pogosto znajde v položaju, ko mora razrešiti svoje konflikte, ki mu jih povzročata različnost ali neusklajenost ciljev, zato je zelo pomembno, kaj si postavlja za cilje. Pri postavljanju ciljev človek vključuje tudi svoja čustva, saj se je lahko pripravljen odločiti tudi za neustrezen cilj, če le zadovoljuje njegovo emocionalno plat. Nekateri ljudje svoji emocionalnosti ne posvečajo pozornosti in so predvsem razumski. V organizaciji srečujemo veliko število ljudi in njihovo množico različnih želja, emocionalnih in razumskih, pri čemer prve vodijo v zadovoljstvo, druge pa v učinek, zato je povsem razumljivo, da bodo ljudje imeli različne cilje. Skladnost ciljev ni edino zagotovilo za uspešnost organizacije in organizacija ni uspešna zaradi usklajenih ciljev, ampak je verjetneje, da je uspešna zaradi uravnoveženosti ciljev med emocionalnimi in razumskimi komponentami.

Človek velikokrat ne more doseči dveh ciljev hkrati, čeprav lahko vsak od njiju zadovoljuje potrebe. Ovira se pojavi v človeku, saj ga oba cilja privlačita. Ko se enemu cilju približa, ga drugi pritegne k sebi, saj le-ta postane močnejši. Nihanje med obema ciljema se nadaljuje, dokler eden od ciljev ne prevlada. V primeru nihanja med dvema ciljema, ki pomenita nezaželeno stanje, se človek odmika od enega do drugega, tako stanje pa se nadaljuje vse dokler se človek ne odloči za tretjo smer. Najtežje pa je tretje stanje, ko človeka isti cilj hkrati privlači in odbija. V tem primeru je beg zaradi

pozitivne sestavine nemogoč, približevanje pa zaradi odbojne negativne sestavine ni zaželeno (Lipičnik 1998, 159-162).

4.6 Motivirano obnašanje

Naše obnašanje po eni strani spodbujajo različne silnice (potrebe, nagoni, motivi), po drugi pa je usmerjeno k različnim ciljem. Motivacijske dejavnike tako lahko razdelimo na prvine motivacije potiskanja in na prvine motivacije privlačnosti, med seboj pa so povezane. Ob vsaki delujoči potrebi se pojavljajo tudi cilji, h katerim se usmerimo, da bi potrebo zadovoljili in tudi nasprotno – kakšen pojav postane motivacijski cilj šele takrat, ko delujejo potreba, motiv ali želja. Motivov pa nikakor ne moremo uresničiti, če se ne pojavi ustrezno obnašanje (Musek in Pečjak 2001, 89). Značilnosti motiviranega obnašanja so povečana mobilizacija energije, vztrajnost, intenzivnost in učinkovitost vedenja ter usmerjenost k cilju, ki zajema ravni od nezavednih teženj do zavestnih prizadevanj (Lamovec 1986, 1).

4.7 Vrste in moč motivacije

Motivacija ima zelo veliko moč, ki se je velikokrat sploh ne zavedamo. Če vemo, kaj ljudi motivira, imamo na razpolago najmočnejše orodje za ravnanje z njimi. Medtem ko manipulacija pomeni, da nekoga v nekaj prisilimo oziroma ga pripravimo, da kaj naredi, ker mi tako hočemo, motivacija pomeni, da koga pripravimo, da bo kaj storil, ker bo sam hotel to storiti (Brejc 2002, 72).

Ločimo:

- *notranjo* in
- *zunanjo* motivacijo.

Teorije pripisovanja domnevajo, da ima človekovo delovanje notranje in zunanje vzroke, pri čemer delovanje, ki temelji na notranjih vzgibih, ne potrebuje dodatne zunanje stimulacije, delovanje zaradi zunanjih vzrokov pa je odvisno od zunanje stimulacije, nagrad, pohval in sankcij (Nastran Ule 2000, 101). Pomembni in potrebni sta obe vrsti motivacije, saj zunanja pogosto spodbudi kakšno dejavnost, notranja pa jo vzdržuje. Običajno si bolj prizadevamo, da bi razvili notranjo motivacijo, saj je trajnejša in učinkovitejša. Zunanja motivacija namreč po določenem času izgubi svoj učinek, če je ne stopnjujemo oziroma ne spremenimo načina motiviranja (Logonder 2000, 57). Zunanja motivacija se lahko spremeni tudi v notranjo. Sprva smo lahko za določeno delo motivirani le od zunaj, potem pa nas pritegne, da je opravljanje tega dela že motivirano z notranjimi motivi. Če smo za določeno dejavnost notranje motivirani,

čutimo večje zadovoljstvo kot pri zunanji motivaciji, najbolje pa je, da so notranji in zunanji motivi usklajeni, saj posameznik potem energijo usmerja v realizacijo skupnega motiva in cilja, kar pomeni več nakopičene energije za večji učinek. Vendar nastopijo situacije, ko se organizacijski motivi razlikujejo od posameznikovih, in takrat nastopi konflikt ali frustracija, ki jo posameznik premaga le s ponovno razporeditvijo motivov (Logonder 2000, 58).

Notranja motivacija izvira iz posameznika, iz zanimanja za neko aktivnost, in zanjo so pomembni radovednost, kompetentnost in vzajemno delovanje. Radovednost je težnja po spoznavanju novega in je eden najosnovnejših motivov človeka. Kompetentnost je posameznikova težnja, da vse bolj rešuje probleme in naloge, ki mu omogočajo delovanje v okolju,⁴ z vzajemnim delovanjem pa poskušamo stimulirati posameznika, da želi dosegati cilje (npr. uporabimo lahko delo v skupini) (Brejc 2002, 72). Notranji motivi so posamezniku lastni in le on lahko oceni njihovo pomembnost, saj le on ve, kateri motivi so mu pomembnejši. Če nekdo dela stvari, ki ga veselijo, in s tem zadovoljuje svoje potrebe, potem tudi zadovoljuje svoje motive. Posameznikovo vedenje lahko ocenimo kot optimalno, ko zadovoljuje tako notranje kot zunanje motive, saj takrat uresničuje svoje želje brez konfliktov ali frustracij.

Če so ljudje plačani za delovanje, ki je nastalo zgolj iz notranje motivacije, se lahko čutijo prizadete, saj imajo nagrade v tem primeru nasproten učinek od želenega in lahko celo zmanjšajo motivacijo za podobno vedenje. Nematerialne nagrade⁵ pa po drugi strani lahko tudi zvišujejo motivacijo, ker se zdijo bolj v skladu z notranjo motivacijo. Nematerialne nagrade so tako podpora samopripisovanju vzrokov za dosežke. Posameznik si sam ustvarja asociativno zvezo med nagrado in motivacijo za delo. Če pride do tega, da posameznik začuti, da nekaj dela zaradi nagrade, notranja motivacija s tem upade (Nastran Ule 2000, 101).

Izvor zunanje motivacije so spodbude iz okolja.⁶ Zunanja motivacija od zunaj posameznika usmerja v njegovem vedenju. Okolje nas vsak dan usmerja s svojimi informacijami in navodili, kako naj kaj naredimo. Tudi na delovnem mestu zaposlenemu nadrejeni daje različne naloge, ki so posamezniku lahko zunanji motiv za

⁴ Vodja bi moral zaposlenim dajati naloge, ki ustrezajo izobrazbi posameznika.

⁵ Med nematerialne nagrade sodijo pohvale, priznanja.

⁶ To so lahko pohvale, tekmovanja, strah pred kaznijo, graja ali pohvala.

pohvalo, ki jo bo prejel po dobro opravljenem delu. Na delovnem mestu tako na zaposlene ves čas delujejo zunanji motivi, ki so organizacijski motivi. Z njihovo uresničitvijo zaposleni zadovoljujejo svojo osebno rast in hkrati doprinesejo k uspešnosti organizacije (Logonder 2000, 57).

4.7.1 Vloga čustev

Motivacija nas spodbuja k doseganju cilja, ki je po navadi privlačen in v nas vzbuja pozitivna čustva. Ta čustva nas še bolj spodbujajo k angažiranju za doseg cilja. Pozitivna vloga emocij se kaže v tem, da nam s svojimi fiziološkimi spremembami omogočajo večje napore in tako olajšajo doseganje pomembnih ciljev. Motivi, ki v nas vzbujajo negativna čustva, pa nas usmerjajo k izogibanju takšnim razmeram. Če so emocije premočne, povzročijo preveliko stopnjo vznburjenja, in takrat se namesto k aktivnosti za doseganje pomembnega cilja raje usmerimo k ventilaciji čustev. Čustva nam omogočajo imobilizacijo dodatne energije za doseganje pomembnih ciljev ter posameznika naredijo še močnejšega in bolj pripravljenega na povečane napore (Logonder 2000, 59).

4.8 Zavestna in nezavedna motivacija

Največkrat nas v dejanja, ki si jih na zavestni ravni ne znamo razložiti, vodijo nezavedni in predzavestni motivi. Freud razlaga, da se zavestnega zavedamo, je hoteno in nadzirano ter pod vplivom naše volje. To nam omogoča zadovoljitev potreb na socialno sprejemljiv način, ki je tudi potreben za medsebojno sožitje ljudi. Po Freudovem mnenju je le tretjina našega vedenja zavestno motivirana, večji del pa je podzavestno motiviran z osnovnimi vrojenimi nagoni in potlačenimi vsebinami, ki določajo tudi to, kaj bomo zavestno izbrali. V podzavesti so nenadzorovani tudi socialno nesprejemljivi nagoni, ki imajo slepo in izredno močno težnjo po takojšnjem udejanjanju, ne glede na omejitve okolja. S svojo zavestno voljo te impulze nadziramo in udejanjimo le socialno sprejemljive, druge pa predelamo s pomočjo obrambnih mehanizmov, kot je recimo potlačitev (Freud v Logonder 2000, 48).

Ne da bi se tega zavedali, naša podzavest vpliva na naše zavestno vedenje. Posameznik, ki je vključen v organizacijo in njeno delovno okolje, je v svojih motivih pogojen s podzavestjo. Tudi prirojena nezavedna motiviranost za delo vpliva na zavestno motiviranost posameznika za opravljanje organizacijskih nalog in tudi za sprejemanje motivov s strani organizacije. Tukaj se soočajo motivi posameznika in organizacije, in če med seboj niso usklajeni glede ciljev in zadovoljitve potreb, lahko za posameznika

nastopi konfliktna situacija, ker se bo moral odločati med različnimi motivi. Smer in intenzivnost osebnih in organizacijskih motivov bosta odločali o prioritetah zadovoljitve potreb in uresničitve ciljev. Ker je v delovnem razmerju organizacija višje pozicionirana kot posameznik v njej, dobijo organizacijski motivi večjo intenzivnost. Posameznik bo moral tem motivov slediti kljub morebitnemu doživljanju negativnih čustev, kar zmanjša delovno vnemo ali intenzivnost delovnih motivov posameznika.

4.9 Pregled motivacijskih teorij

Vsaka motivacijska teorija si prizadeva razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki vedenje povzročijo. Tiste, ki se ukvarjajo s tem, »kaj« motivira vedenje, imenujemo vsebinske teorije. Teorije, ki so bolj osredotočene na to, »kako« motivirati vedenje, pa označujemo kot procesne teorije (Tosi v Treven 2001, 126).

Vsebinske teorije so usmerjene predvsem v proučevanje človeških potreb ali posebnih motivov, ki povzročajo določeno obliko vedenja.⁷ Pri *procesnih teorijah* pa ni toliko poudarka na posebnih dejavnikih, ki povzročajo vedenje, temveč na načinu, kako se sprememba v vedenju pojavi (Treven 2001, 126).

4.9.1 Motivacijska teorija Abrahama Maslowa

Motivacijska teorija Abrahama Maslowa je nastala v začetku štiridesetih let 20. stoletja in temelji na hierarhiji ter pomembnosti človekovih potreb. Samo nezadovoljene potrebe motivirajo in ko je človek že na vrhu piramide, se njegova aktivnost, v kolikor je ogrožen človekov obstoj spet začne na dnu piramide. Človekove potrebe so hierarhično razporejene v pet stopenj:

- fiziološke potrebe
- potrebe po varnosti in zaščiti
- socialne potrebe
- potrebe po spoštovanju oziroma ugledu
- potrebe po samouresničevanju.

Maslow je trdil, da človekove potrebe nastajajo v naštetem zaporedju, pri čemer potreba, ki je zadovoljena, ne motivira več, ampak se ob tem pojavi naslednja potreba, ki deluje kot motivacijski dejavnik (Uhan 2000, 23). Maslow je tudi menil, da je človekova dejavnost vedno usmerjena navzgor, k privlačnejšim ciljem. Človek naj bi

⁷ Med vsebinske teorije uvrščamo Maslowovo teorijo potreb, Herzbergovo dvofaktorsko teorijo, Adelferjevo motivacijsko teorijo in Hackman-Oldhamov model značilnosti dela.

najprej težil k zadovoljitvi primarnih bioloških potreb, ki mu omogočajo preživetje (Lipičnik 1988, 164). Prvo stopnjo v Maslowovi teoriji hierarhije potreb predstavljajo torej fiziološke potrebe. Ko so te potrebe zadovoljene, nastanejo višje potrebe, ki si prav tako sledijo v določenem zaporedju. Najprej moramo zadovoljiti potrebo po varnosti, nato potrebo po pripadnosti ali ljubezni, nato potrebo po ugledu oziroma spoštovanju. Ko so vse te potrebe (potrebe pomanjkanja) zadovoljene, se začnemo usmerjati k uresničevanju svojih potencialov, k samoizpopolnjevanju, k tako imenovanim potrebam bivanja (Musek in Pečjak 2001, 91-92).

Kot sem že omenila, potrebe višje ravni pridobijo na pomenu šele tedaj, ko so v glavnem zadovoljene potrebe nižje ravni. Šele takrat, ko človek ni lačen in se počuti varnega, bo občutil večjo potrebo po ustvarjalnosti. Enako pa velja tudi v nasprotni smeri. Če človek nima stalnega vira prejemkov, mu ne bodo pomembne pohvale, temveč bo razmišljal, kako zadovoljiti eksistenčne potrebe. Ko je potreba na določeni ravni zadovoljena, človeka preneha motivirati. Občuti jo kot normalno stanje in se usmeri v iskanje nečesa novega. Menedžerji in vodje delovnih timov se morajo zavedati, da so pri vsakem človeku prisotne vse te potrebe, niso pa pri vseh enako zastopane (Treven 2001, 129). S pomočjo motivacijske teorije Maslowa lahko menedžerji v organizacijah na podlagi vprašalnikov, kaj motivira zaposlene, ugotovijo, na kateri stopnji zadovoljevanja potreb so zaposleni in k čemu bodo v prihodnosti težili. To je pomembno zlasti, ko skušajo določiti instrumente za vplivanje na motivacijo zaposlenih, saj morajo izbrati takšne, ki bodo pomagali zaposlenim pri zadovoljevanju njihovih potreb (Lipičnik 1998, 164).

4.9.2 Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije

Psiholog Frederick Herzberg je preučeval, kakšen je vpliv zadovoljstva pri delu na učinkovitost in na motiviranost človeka (Herzberg v Treven 2001, 129). Ugotovil je, da če so določene delovne okoliščine odsotne, povzročajo nezadovoljstvo, hkrati pa njihova prisotnost ne povzroča zadovoljstva (Uhan 2000, 24). V svoji študiji je ugotovil, da je mogoče vse motivacijske faktorje razdeliti v dve skupini:

- na *higienike* oziroma satisfaktorje in
- *motivatorje*, kar prikazuje spodnja tabela (Tabela 4.1).

Tabela 4.1: Temeljni elementi dvofaktorske teorije

HIGIENIKI	MOTIVATORJI
nadzor nad delom	odgovornost
odnos do vodje	uspeh
plača	napredovanje
delovni pogoji	priznanje
status - položaj	osebni razvoj
politika podjetja	dodatno usposabljanje
varnost pri delu	zanimivo delo
odnos do sodelavcev	

Vir: Treven (2001, 130).

Vsaka od teh dveh skupin vpliva na zaposlene v njihovem delovnem okolju na drugačen način. Medtem ko higieniki sami ne spodbujajo ljudi k dejavnosti, temveč odstranjujejo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo pogoje za motiviranje in so nujni, ne pa zadostni dejavniki motivacije, motivatorji neposredno spodbujajo ljudi k delu (Treven 2001, 129). Motivatorji so tisti dejavniki, ki zadovoljujejo potrebe višjega nivoja in ustvarjajo trajno motivacijo. Motivacija se oblikuje le v primeru, če se pojavijo tako higieniki kot motivatorji (Tracy 2000, 183).

Higieniki povzročajo nezadovoljstvo, če niso ustrezno urejeni. Če so v delovnem okolju prisotni, bo nezadovoljstvo manjše, vendar pa zadovoljstvo zaradi njih ne bo večje. Lepo opremljene pisarne, primerni plani dopustovanj in dodatne ugodnosti v podjetju vplivajo predvsem na zmanjšanje nezadovoljstva zaposlenih in na njihovo odločitev, da še naprej ostanejo v tej organizaciji. Ti faktorji pa ne vplivajo na večjo motiviranost ali učinkovitost zaposlenih. Motivatorji pa, drugače kot higieniki, povzročajo v delovnem okolju večje zadovoljstvo in vplivajo na večjo motiviranost zaposlenih, da se pri svojem delu potrudijo. Če ti faktorji v organizaciji niso prisotni, zaposleni zaradi tega ne bodo nezadovoljni. Posameznik, ki mu njegovo delo pomeni velik izziv, bo zadovoljen in motiviran, da svoje delo opravlja čim boljše. Če pa mu delo ne pomeni izziva, to ne bo povzročilo njegovega nezadovoljstva, temveč samo odsotnost zadovoljstva (Treven 2001, 130).

Herzbergova dvofaktorska teorija je pomembna zato, ker menedžerji lahko uporabijo dve vrsti orodji za motiviranje zaposlenih, in sicer motivatorje, s katerimi je mogoče pri posameznikih izzvati reakcije ali aktivnosti, in higienike, s katerimi se lahko odstranijo nepotrebne napetosti in usmerijo človekovo aktivnost v delovna opravila. Če je zaposleni nezadovoljen v svojem delovnem okolju, bo menedžer skušal odpraviti njegove težave tako, da bo izboljšal higienike. Če pa bo menedžer želel povečati učinkovitost zaposlenih, bo uporabil drugo vrsto orodij, motivatorje (Treven 2001, 130).

4.9.3 Adelferjeva motivacijska teorija

Clayton Adelfer je dopolnil Maslowovo in Herzbergovo motivacijsko teorijo tako, da je oblikoval model potreb, ki je bolj usklajen s sodobnimi empiričnimi raziskavami. Zavedal se je, da je pomembno razvrstiti potrebe ljudi v skupine in da obstaja bistvena razlika med potrebami nižjih in višjih ravni. Tako je Adelfer določil tri skupine temeljnih potreb:

- *potrebe po obstoju*
- *potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi*
- *potrebe po razvoju.*

Potrebe prve skupine se nanašajo na izpolnjevanje osnovnih, materialnih in eksistenčnih zahtev. Ta skupina vključuje potrebe, ki jih je Maslow obravnaval kot fiziološke in potrebe po varnosti. Drugo skupino sestavljajo potrebe, povezane z željo ljudi po vzdrževanju pomembnih medsebojnih odnosov. Te potrebe ustrezajo Maslowovim socialnim potrebam in tistemu delu potreb po spoštovanju, ki se nanaša na človekovo željo, da ga drugi ljudje spoštujejo. V tretji skupini pa Adelfer izpostavi potrebe po razvoju, ki odsevajo željo človeka po njegovi osebni rasti in razvoju. Ta skupina vključuje notranjo sestavino Maslowovih potreb po spoštovanju in tudi njegove potrebe po samouresničevanju.

Adelferjeva teorija ne predstavlja tako stroge hierarhije kot Maslowova teorija zadovoljevanja potreb. Po Adelferjevi teoriji si posameznik lahko prizadeva za osebni razvoj, čeprav nima zadovoljenih potreb po obstoju ali potreb po povezovanju z drugimi ljudmi, mogoče pa je tudi, da se vse tri skupine pojavijo sočasno. Ta teorija upošteva tudi individualne razlike med ljudmi in dejstvo, da na prioriteto zadovoljevanja potreb vplivajo tudi različno kulturno okolje, izobrazba posameznika in njegove družinske vezi (Treven 2001, 131).

4.9.4 Hackman-Oldhamov model značilnosti dela

Na Herzbergovi teoriji o tem, da je delo pomemben motivacijski dejavnik, sta Hackman in Oldham zasnovala model obogatitve dela. Model ponazarjajo tri psihološke okoliščine,⁸ ki vplivajo na motivacijo zaposlenih na delovnem mestu. Kot posledice pa so našteje okoliščine: zaznavanje, da se delo izplača, občutek osebne odgovornosti in poznavanje ravni uspešnosti. Po tem modelu naj bi vseh teh šest elementov vplivalo na motiviranost za delo. Po tej teoriji je namreč mnenje zaposlenega da, ker doživlja pomembnost dela, to povzroči zavedanje, da se delo izplača; ker doživlja odgovornost, dobi občutek osebne odgovornosti in ker pozna rezultate dela, spozna raven svoje uspešnosti. Posledice, kot so zaznavanje, da se delo izplača, občutek osebne odgovornosti in poznavanje ravni uspešnosti tvorijo potrebne elemente za veliko motiviranost pri delu (Lipičnik 1998, 169).

4.9.5 Teorija spodbujanja

Ta teorija je zasnovana na uporabi zunanjih nagrad, s katerimi se želi vplivati na posameznikovo vedenje, zanemarja pa človekova pričakovanja in druge notranje dejavnike, ki prav tako vplivajo na vedenje posameznika. Če ta opravlja svoje delo uspešno, se ga lahko nagradi s posebnimi pohvalami, priznanji ali povišanjem plače.

Veliko zaposlenih, predvsem tisti, ki opravljajo zanimivo in raznovrstno delo, je osebno, notranje motiviranih za svoje delo, saj so prepričani, da jim že samo delo pomeni dovolj veliko nagrado. Takšna nagrada izhaja iz dela samega, zato govorimo o notranji nagradi. V tem primeru imajo zunanje nagrade lahko celo negativen učinek na osebno motivacijo. Če bo posameznik začel prejemati zunanjo nagrado za izvedbo dela, za katerega je bil osebno motiviran, se bo njegova osebna motivacija postopoma zmanjševala. Negativen učinek zunanjih nagrad na osebno motivacijo se običajno pojavlja samo pri ljudeh, ki opravljajo zanimivo delo; pri tistih, ki jim njihovo delo ni zanimivo, namreč tudi osebne motivacije ni prav veliko. So pa zunanje nagrade, denimo plača, pri takšnih nezanimivih delih nujne, saj jih brez ustrezne nagrade nihče ne bi želel opravljati. Po drugi strani lahko plačo smatramo tudi kot kazalec uspešnosti zaposlenega v primerjavi z drugimi v organizaciji (Treven 2001, 134-135).

⁸ Med kritične psihološke okoliščine štejemo doživljanje pomembnosti, doživljanje odgovornosti in poznavanje rezultatov.

4.9.6 Teorija pričakovanja

Ta teorija, ki jo je zasnoval Vroom, predpostavlja, da je stopnja težnje posameznika, da se vede na določen način, odvisna od dveh dejavnikov. Prvi dejavnik je povezan s pričakovanjem, da bo njegovemu vedenju sledila določena posledica, medtem ko se drugi nanaša na privlačnost posledice za posameznika (Treven 2001, 135-136).

Temeljno izhodišče Vroomove motivacijske teorije je teza o nasprotujočih si ciljih organizacije, v kateri poteka delovni proces, in delavcev, ki v tej organizaciji delajo. Vsaka organizacija želi doseči čim večjo delovno učinkovitost, ni pa interes vsakega zaposlenega, da bi vedno dosegal najvišjo mogočo delovno uspešnost, saj ima vsak zaposleni svoje lastne cilje (Uhan 2000, 26). Po Vroomu sta bistvo teorije pričakovanja valenca in pričakovanje, pri čemer je valenca privlačnost cilja, pričakovanje pa posameznikovo prepričanje, da ga bo določeno vedenje pripeljalo do določenega cilja.⁹ Valenca je lahko pozitivna, to pomeni, da so za zaposlenega cilji privlačni, lahko je ničelna, torej ga cilji ne zanimajo, lahko pa je tudi negativna, če se doseganju takih ciljev skuša izogniti (Lipičnik 1998, 167-168).

Posameznik je za svoje delo motiviran v tolikšni meri, kolikor pričakuje, da bo s tem dosegel svoje individualne cilje. Ta teorija poudarja pomen nagrad, ki bi morale biti privlačne za posameznika, zato bi morali v organizaciji poznati in razumeti, kakšno vrednost pripisujejo zaposleni nagradam. Prav tako bi si morali prizadevati zaposlene nagraditi z nagradami, ki jih ti dojemajo kot pozitivne. Zaposleni v organizaciji bi tudi morali biti seznanjeni s tem, kaj se v organizaciji od njega pričakuje in kako bo za to nagrajen, saj si bo potem tudi bolj prizadeval in bo v svoje delo vložil večji napor (Treven 2001, 136-137).

4.9.7 Frommova motivacijska teorija

Frommova teorija temelji na željah posameznika, da bi nekaj »imeli« ali nekaj »bili«. Fromm zaposlene razporeja na lestvico, na kateri »biti« ali »imeti« predstavljata skrajni točki iste lestvice. Managerjem ta teorija pomaga pri izbiri orodja za motiviranje, saj v

⁹ Uslužbencu s srednješolsko izobrazbo se ponuja priložnost za napredovanje, vendar je pogoj za zasedbo tega delovnega mesta visoka strokovna izobrazba. Napredovanja si želi, zato uslužbenec ocenjuje, ali je trud, potreben za pridobitev ustrezne izobrazbe, v ustreznem razmerju s koristjo. Pri tem je pomembna tudi njegova ocena možnosti, da prvi cilj (diploma) doseže in pričakovanje, da bo po končanem študiju res napredoval.

za tiste zaposlene, ki bi radi »imeli« izbere materialno orodje¹⁰, za tiste, ki bi radi »bili« pa izbere nematerialno nagrado¹¹ (Lipičnik 1998, 171).

¹⁰ V tem primeru manager lahko izbere mesečno izplačilo nagrade za delovno uspešnost.

¹¹ Med nematerialne nagrade lahko štejemo napredovanje v višji naziv ob nespremenjeni plači.

5 MOTIVACIJA ZA DELO

5.1 Zakaj delamo?

Na vprašanje zakaj ljudje delamo, bi mnogi odgovorili s trditvijo, da bi zase in za svoje bližnje priskrbeli sredstva za preživetje. Po tej logiki bi moralo veljati pravilo, da ljudje delajo toliko več, kolikor več možnosti imajo, da si pridobijo denar, pa to ne drži vedno. Drugi bi na to isto vprašanje odgovorili, da ljudje delamo zato, da bi se uveljavili. Pri delu se po navadi uveljavijo tisti, ki se trudijo in uspevajo, vendar je takih, ki se uveljavijo in zato dobivajo posebna priznanja okolice, manj kakor tistih, ki se neprestano trudijo, vendar se nikoli posebno ne uveljavijo in ne prejemajo posebnih pohval. Sklenem lahko, da nobena človekova aktivnost, tudi delo ne, ni spodbujena samo z enim dejavnikom, temveč s številnimi zelo zapletenimi. Ob prisili, v strahu ali v okolju z izkoriščevalskimi nameni so v ospredju eni dejavniki delovne motivacije, pri demokratično organiziranem delu, kjer se spodbuja tudi ustvarjalnost, pa povsem drugi. Če bi poznali vsa gibala, ki so pomembna, da posameznika privedejo do določene aktivnosti, bi si znali razložiti, zakaj človek dela prav tisto, kar dela, hkrati pa bi tudi vedeli, zakaj ne dela česa drugega. Prav tako bi v tem primeru lahko sprožili določeno reakcijo, če bi umetno ustvarili vse okoliščine, ki željeno reakcijo povzročajo.

Menedžerji v organizacijah si postavljajo vprašanja o umetnem sprožanju določenih reakcij, ko ugotavljajo, da nekateri delavci raje delajo po svoje kot po navodilih nadrejenih, da imajo nekateri delavci veliko idej za izboljšanje organizacije in vodenja, da se nekateri delavci ob ponavljajočem delu dolgočasijo, da posamezniki postanejo neproduktivni, ker jih nihče ne spodbuja k delu, da nekateri delavci niso zadovoljni s svojim delom, ker ne vidijo končnih rezultatov, da nekateri na delo zamujajo in z njega predčasno odhajajo ter da si delavci želijo raznovrstnejše delo. Če bi v organizacijah poznali odgovore na ta vprašanja, bi lahko pričakovali, da se bosta uspešnost posameznikov in s tem uspešnost organizacije povečali, povečalo pa bi se tudi zadovoljstvo zaposlenih, ki bi bili pripravljeni vlagati več truda v svoje delo (Lipičnik 1998, 155-156).

Adair (1998) trdi, da človeška motivacija izvira iz posameznikovih globljih potreb in vrednot, zato mora dober vodja pomagati posameznikom pri spreminjanju njihovih potreb v želje po osebnih dosežkih pri delu z občutkom, da prispevajo k skupnemu

doseganju zastavljenih ciljev. Brez motivacije ni mogoče uspešno opraviti nobene aktivnosti in zadovoljiti svojih potreb, zato je motivacija za delo pomembna, saj morajo zaposleni dobiti občutek, da jim je delo izziv, ki od njih zahteva le najboljše in največ glede na njihove zmožnosti (Adair v Merkač Skok 2005, 195).

5.2 Motivacijski faktorji

Vsak človek, ki je edinstveno bitje, svoje individualne značilnosti kot so osebne potrebe, stališča, interese in vrednote, prinese s seboj na delo. Nekatere zaposlene motivira denar in zavračajo delo, da bi zaradi nadur prejeli višjo plačo, druge motivira varnost zaposlitve in sprejemajo manj plačano delo, da bi se izognili tveganju izgube službe, tretji pa sprejemajo izzive, ki jih pripeljejo na rob njihovih zmogljivosti (Lipičnik 1998, 162-163).

Motivacijski faktorji po Lipičniku in Možini so:

- *koristnost dela*: Zaposleni bo deloval zavzeto, če vidi koristnost proizvoda, ki ga izdeluje in s tem odkrije pomembnost svojega dela.
- *poznavanje cilja*: Cilji morajo biti jasni in konkretno opredeljeni, saj v primeru, da zaposleni cilja ne pozna, izgubi voljo do dela, s tem pa upade storilnost
- *delovne razmere*: na delavce negativno vplivajo slabi medsebojni odnosi in slabi fizični pogoji dela.
- *pohvala in graja*: S tema dvema vzvodoma lahko učinkovito stimuliramo delavce. Vzpodbujanje s pozitivnimi motivacijskim cilji (nagrajevanje) je učinkovitejše od vzpodbujanja z negativnimi cilji (kaznovanje). Šinko meni, da je bolje, da graje ne izrekamo javno, ko pa nekoga pohvalimo, ima večji učinek, če ga pohvalimo javno. Pri graji moramo biti pazljivi, da delavca ne užalimo, saj bi to povzročilo odpor do dela. Kazen izrekamo v imenu kolektiva in ne v osebni imenu, obvladovati pa moramo svoja čustva in človeka obravnavati vljudno in dostojno (Šinko 2000, 156-157).
- *navodila za delo*: Vodja mora natančno vedeti, kaj mora delavec narediti in mo tu jasno tudi predstaviti.
- *tekmovanje*: Delavec lahko tekmuje sam s seboj, kar je učinkovito v primeru, ko želimo, da določene cilje preseže; delavec pa lahko tekmuje tudi s sodelavci, kar je učinkovito v primeru, ko imajo tekmovalci enake zmožnosti.
- *sodelovanje*: S pomočjo sodelovanja je mogoče dvigniti storilnost cele skupine, ne le enega posameznika.

- *plača*: Plača lahko povzroči zadovoljstvo ali nezadovoljstvo in pomeni sredstvo za zadovoljevanje potreb. Pravilo, da bo človek zaradi višje plače več in temeljiteje delal, ne velja vedno, zaradi zelo nizke plače pa najverjetneje ne bo delal (Lipičnik in Možina 1993, 46).

5.3 Motivacijski dejavniki

Pomanjkanje motivacije je značilnost marsikatere organizacije in ne le javne uprave. Praksa namreč dokazuje, da visoko motivirani uslužbenci delajo bolje in več kot pa slabo motivirani, vendar pa je motiviranje zaposlenih v javni upravi še posebej težavno, predvsem zaradi naslednjih okoliščin:

- Javno mnenje ni naklonjeno javni upravi. V javnosti se pojavljajo stereotipi o tem, da v javni upravi delajo malo ali nič, javno upravo pa krivijo tudi za napake drugih, npr. politike. Pred volitvami, še posebej, če se pričakuje sprememba v vodstvu, nastopi apatija, ker visoki državni uradniki ne vedo, kakšen bo njihov položaj po volitvah. Državna uprava v obdobju pred volitvami praviloma deluje le toliko, kolikor je nujno, in se ne loteva novih projektov.
- Pomanjkanje jasnih ciljev otežuje zaposlenim razumevanje povezave med njihovimi dosežki in uspešnostjo organizacije.
- V nekaterih delih javne uprave so javni uslužbenci preobremenjeni, kar povzroča stresne razmere in s tem tudi zmanjšanje učinkovitosti.
- V javni upravi posamezniki zelo redko dobijo priznanje za trud ali za dobro opravljeno delo.
- Komuniciranje je v večji meri formalno in zapleteno ter velikokrat poteka v zaprtih krogih.

Vodilno osebje bi motiviranost zaposlenih lahko izboljšalo na več načinov:

- Z zagotovitvijo ustreznih delovnih razmer, prijetnim delovnim okoljem.
- Z omogočanjem osebne in strokovne rasti.
- S timskim delom in komuniciranjem, ki omogoča zaposlenim, da vedo, kaj se dogaja, in zato lahko tudi sodelujejo pri odločanju v skladu s svojimi pristojnostmi.
- S povratno informacijo o njihovem delu (Brejc 2002, 63-64).

5.3.1 Zadovoljstvo pri delu

Zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo na delovnem mestu je nekaj povsem subjektivnega in je odvisno od različnih osebnostnih potez, delovnih pogojev, zaznave dolgoročnih in drugih priložnosti ter potrebe po dosežkih. Zadovoljstvo z delom lahko opredelimo z (ne)všečnostjo le-tega posamezniku (Rus 1994, 24). Za večje zadovoljstvo je pomembno, da je posameznik sprejet v manjšo homogeno skupino, skozi njo pa tudi v samo organizacijo.

Dejstvo, da so zaposleni zadovoljni, pa še ne nujno pomeni, da so tudi motivirani. Nekdo, ki ima malo dela, je lahko zelo zadovoljen, drug pa je lahko zelo nezadovoljen, ker opravlja veliko dela. To izhaja iz teorije pričakovanj, ki pravi, da je motivacija odvisna od pričakovane nagrade glede na vloženi napor pri dosegu cilja. Posameznik oceni ali ima nagrada večjo vrednost kot napor, in če je rezultat za posameznika ugoden, rezultira v zadovoljstvu (Werther 1985, 411).

5.3.2 Vodenje

Vodenje lahko opredelimo kot usklajevanje nalog, sredstev, nadzora in organiziranja z namenom, da bi sistem dosegel zastavljene cilje (Ivanko in Stare 2007, 85). Vodenje mora delovati v smeri zagotavljanja večje kakovosti življenja v delovnem okolju preko vključevanja zaposlenih v sistem odločanja ter upoštevanja njihovih potreb in motivov. Ključni dejavnik vodenja predstavlja vodja, ki s svojim (ne) delovanjem ključno vpliva in uravnava odnos do podrejenih sodelavcev, med sodelavci in do dela. Vodja s svojim zgledom in nasveti usmerja ter vodi sodelavce, da bi dosegli organizaciji cilj. Delovanje vodje je povezano s sposobnostjo, da navduši ljudi za delovanje na način, ki ga vodja definira (Stare in Seljak 2006, 89).

Schmidt poudarja tri ključna področja, ki jih mora vodja za optimalno delo z ljudmi obvladati. Ta področja so:

- *strokovnost* ali popolno obvladovanje vseh področji dela, ki jih vodi. To pomeni, da je vodja vsako delo sposoben tudi sam opraviti in da zna usposobiti ljudi za povsem samostojno delo.
- *vodstvene spretnosti*. Vodja mora obvladovati tehnike vodenja za učinkovito delegiranje, za doseganje prevzema odgovornosti in samostojnega odločanja zaposlenih, za doseganje natančnega izvrševanja nalog in za vodenje kreativnih sestankov. Vodja mora tudi obvladovati organizacijo dela, kar

pomeni, da zna organizirati svoje delo in učinkovito razpolagati s svojim časom, da zna planirati, prerazporejati in organizirati delo svojih podrejenih in da ima za vsako nalogo v okviru svojega področja dela natančna merila.

- *motivacijske spretnosti*. Vodja mora brez težav ustvarjati dobre odnose in mora znati delati z vsemi tipi ljudmi. Imeti mora tudi voditeljsko karizmo, zaradi katere mu ljudje sledijo in mu zaupajo (Schmidt 2006, 3).

Uspešen vodja mora biti ostalim v organizaciji vzor. Ko si bo pridobil spoštovanje sodelavcev, mu bodo ti tudi sledili. Na ta način bo nastala harmonija, v kateri bo med vodjo in podrejenim vladalo zaupanje. Pri tem gre za ustvarjanje skupne vizije, pripadnosti zaposlenih organizaciji, kjer vodenje s prisilo ni potrebno. Vodja pa mora biti sam motiviran, da lahko motivira druge. Vedno mora biti usmerjen k novim izzivom, imeti mora jasno zastavljene cilje in načrte, kako jih uresničiti. Vsak strokovnjak kljub svojemu znanju ne more biti tudi dober vodja; za to je potrebna pozitivna osebnost s trdnimi načeli in močnim občutkom za pravičnost. Dober vodja tudi zna sočustvovati z zaposlenimi oziroma se zna vživeti v njihova čustva (Denny 1997, 105-108).

Obstaja več načinov in stilov vodenja, katerih se vodje lahko poslužujejo in jih izbirajo glede na lastnosti vodje, organizacijsko kulturo, glede na želje in kompetence zaposlenih ter naloge in cilje organizacije. Tako poznamo:

- *vodenje z izjemami*: Vodja vse naloge, ki niso vezane na vodenje samo, delegira na podrejene in se ukvarja samo z izjemami. Vodja naj bi se ukvarjal z dejavnostjo le, če bi se pojavilo kaj posebnega, vse ostale naloge mora prenesti na podrejene.
- *vodenje s pravili odločanja*: Odločanje je vnaprej predpisano. Vodja zaposlenim določa pravila, ki jih potrebujejo pri odločanju.
- *vodenje z motiviranjem*: Koncept temelji na Maslowovi potrebi po samouresničevanju. Delavci delajo bolje, če imajo zanimivo in avtonomno delo, možnost osebne rasti in samokontrolo na delom.
- *vodenje s soudeležbo*: Podrejeni sodelujejo pri odločitvah, pomembnih za njihovo delo. S cilji se poistovetijo in so zato bolj motivirani.
- *vodenje s cilji*: Vodja določi cilje in usmerja zaposlene k njihovem uresničevanju. Merilo uspešnosti vodenja so doseženi cilji. Za ciljno vodenje so

odločilni trije elementi: postavljanje ciljev, informacija o doseganju ciljev in participacija (Lipičnik 1996, 119-120).

Slog vodenja pa se nanaša na določen vzorec vedenja, ki ga vodja uporablja pri delu z ljudmi. Vodje morajo znati uskladiti uresničevanje organizacijskih ciljev na eni strani in skrbeti za motivirane zaposlene na drugi. Uspešnost vodenja je največkrat odvisna od sposobnosti vodje izbrati pravi način ravnanja z zaposlenimi v določenih okoliščinah. Poznamo naslednje stile vodenja:

- *direktivno vodenje (avtokratski vodja)*: Upravljanje procesa je centralizirano, skrb za zaposlene pa je slaba. Vodji je pomembno samo delo, posamezniku pa ne namenja posebne pozornosti. Vodja odloča in planira brez posveta z zaposlenimi. Vloga podrejenih je omejena le na posredovanje informacij, ne sodelujejo pa pri oblikovanju alternativnih rešitev.
- *očetovsko vodenje*: Značilno je centralizirano upravljanje procesa s skrbnim upravljanjem ljudi. Vodja je usmerjen k uspešnemu opravljanju nalog in sam sprejema vse odločitve, kljub temu pa sodeluje s sodelavci in jih posluša, vendar pa je njihova naloga jasna - uspešno realizirati zastavljene cilje.
- *vodenje s podporo*: Upravljanje procesa je decentralizirano, zaupanje ljudem je veliko. Ljudem je treba omogočiti, da delajo tisto, za kar imajo interes, znanje in sposobnosti. Gre za vodjo, usmerjenega k ljudem, ki zaupa, motivira in s tem skrbi za ohranjanje zadovoljstva zaposlenih. Vodja podrejene seznanja s problemi in vsi skupaj sodelujejo pri ustvarjanju zamisli o rešitvi. Vodja ima vlogo koordinatorja, ki usmerja razpravo, kasneje pa skrbi za uresničitev skupno sprejete odločitve.
- *vodenje s popuščanjem*: Veljata decentralizirano upravljanje procesa in zmanjšanja skrb za zaposlene. Vodja se izključuje in prepušča vse delo podrejenim. Malo je tudi sestankov, zato je slab nadzor nad ljudmi in delom.
- *situacijsko vodenje*: Vodja se ne opredeli za en sam stil vodenja, temveč v določenih okoliščinah izbere najustreznejši slog, upoštevajoč vse dejavnike (znanje, sposobnost) (Lipičnik 1996, 120-125).

Da bi v ljudeh razvili čim več tega, kar znajo in zmorejo, bodo morali vodje v prihodnosti še bolj kot do zdaj z njimi delati tako, da jih bodo motivirali in pridobili njihovo zaupanje in interes za realizacijo skupnih ciljev (Merkač Skok 2005, 61-62).

5.4 Vzroki nemotiviranosti

Denny opozarja, da morajo biti managerji pozorni na naslednje vzroke nemotiviranosti: pomanjkanje samozavesti, občutek nepomembnosti, slaba komunikacija med zaposlenimi in strah pred napakami (Denny 1997, 31-42).

Vodje lahko s svojim nespretnim ravnanjem motivacijo uničijo, če se držijo sledečih načel: »ne zaupaj idejam, ki prihajajo od spodaj, vedno samo kritiziraj, vodja naj vedno kontrolira in obvladuje situacijo, informacije ne smejo prosto krožiti, vodja vedno ve, kaj je za delo pomembno, vodja mora zadolžiti podrejene, da bodo čim prej izvajali njegove odločitve« (Lipičnik in Možina 1993, 50). Dober vodja, ki želi imeti motivirane zaposlene, mora biti tudi sam motiviran. Znati se mora vživeti v čustva zaposlenih, kajti le tako bo lahko prepoznal morebitne vzroke nemotiviranosti. Predvsem pa mora imeti do svojih podrejenih spoštljiv odnos, mora jim zaupati in jim znati prisluhniti.

6 UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI

6.1 Teoretična opredelitev

Pod pojmom človeški viri razumemo zaposlene, njihova znanja, sposobnosti, vrednote, pa tudi pripadnost organizaciji, pripravljenost za delo itd. Zaposlene razumemo kot potencial, kot investicijo in ne kot nujen izdatek, zato raje govorimo o človeških virih kot o kadrih. Izraz upravljanje s človeškimi viri se je v Sloveniji začel pojavljati po letu 1990. Možina (1998, 3-5) trdi, da je upravljanje s človeškimi viri splet različnih programov in aktivnosti, s katerimi skušamo doseči, da je ravnanje s človeškimi viri uspešno, v korist in zadovoljstvo posamezniku ter organizaciji. Merkač Skok (2005, 14) upravljanje s človeškimi viri opredeljuje kot proces, v katerem organizacija sistematično in integrirano s svojo poslovno strategijo načrtuje potrebe po človeških virih, pridobiva ustrezne vire, jih razvija, usposablja in vrednoti, jih nagraduje in z njimi vzdržuje učinkovite odnose.

Pomembno se je zavedati, da mora organizacija zadovoljiti delovne potrebe posameznih zaposlenih, da bodo le-ti učinkovito prispevali k izpolnitvi organizacijskih ciljev in s tem k uspešnosti organizacije. Teorija o človeških virih izhaja iz spoznanja, da so človek in njegove zmožnosti bistvene sestavine vsakega dogajanja. Učinkovito vključevanje človeških zmožnosti v poslovno dogajanje lahko bistveno spremeni končne rezultate, zato ni dovolj le razumeti človeške zmožnosti, temveč jih je treba tudi spoštovati in znati vključevati v načrtovanje in izvajanje aktivnosti (Ivanko 2007, 57). Sonja Treven opredeljuje glavne dejavnosti upravljanja človeških virov:

- *načrtovanje in izbira kadrov* - potrebno je analizirati obstoječe in prihodnje potrebe po delovni sili
- *razvoj in izobraževanje* - potrebno je vlagati v zaposlene tako z vidika organizacijskih potreb kot tudi z vidika posameznikovih potreb
- *ocenjevanje dela in rezultatov* – le z ocenjevanjem se lahko ugotovi, kakšni sta kakovost in učinkovitost dela na določenem delovnem mestu ter kje bi se dalo stanje še izboljšati
- *nagrajevanje* – nagrade načeloma prispevajo k večji motivaciji za delo: lahko so to ekonomske (materialne; plača, denarna nagrada) ali pa neekonomske (nematerialne; strokovno izpopolnjevanje, usposabljanje, izobraževanje, različne oblike zavarovanj)

- *upravljanje zunanjega in notranjega okolja* – upravljanje človeških virov je potrebno povezati s cilji določene organizacije (strateško upravljanje človeških virov) (Treven 1998, 26-29).

6.2 Tradicionalno in novo upravljanje s človeškimi viri v javni upravi

Za tradicionalno upravljanje s človeškimi viri so značilni administrativna kadrovska funkcija, standardizirane oblike zaposlovanja, kolektivistični vzorci industrijskih odnosov in pogled na državo kot na idealnega delodajalca, ki mora biti zgled drugim (Farnham in Horton 1996, 43).

Zaposleni v t. i. personalnih (kadrovskih) službah niso imeli visoke izobrazbe in so se po večini ukvarjali s personalno evidenco, sprejemom, nameščanjem in odpuščanjem delavcev, rekreacijo in prehrano, boleznimi in nezgodami pri delu ter drugimi dejavnostmi, ki jih managerji oziroma druge službe niso želele opravljati. S postopnim razvojem so te službe prevzemale tudi nove naloge (izobraževanje in osebni razvoj kadrov, mobilnost kadrov, odnosi med zaposlenimi, nagrajevanje), ki pa so jih opravljale zlasti na operativni ravni (Možina 1998, 3-4). Danes se javna uprava sooča s socialnimi, ekonomskimi in tehnološkimi izzivi, zato v ospredje čedalje bolj vstopata politika in praksa novega upravljanja s človeškimi viri, ki zajema sodobne pristope upravljanja s človeškimi viri, prevzete iz zasebnega sektorja z namenom vzpostavitve kakovostne, uspešne, učinkovite ter hitro odzivne javne uprave.

Tabela 6.1: Primerjava tradicionalnega in novega upravljanja s človeškimi viri v javni upravi

	tradicionalno upravljanje s človeškimi viri	novo upravljanje s človeškimi viri
kadrovska funkcija	administrativna	strateška
stil vodenja	paternalistični	racionalistični
zaposlitvene prakse	standardizirane	fleksibilne
industrijski odnosi	kolektivistični	dualistični
vloga delodajalca	vzor	nova vloga

Vir: Farnham in Horton (1996, 323).

Pri novem konceptu managementa so poudarjeni predvsem sodelovanje, vloga managerja pri mobiliziranju dela podrejenih, pri iniciranju dela in dajanju smeri. Organizacije in managerji morajo osvojiti spretnosti in sposobnosti, da z novimi pristopi ohranijo eno svojih temeljnih potreb, to je potrebo po obvladovanju vedenja zaposlenih, potrebo po merjenju in po doseganju rezultatov (Sims in Lorenzi v Merkač Skok 2005, 53).

Farnham in Horton (1996, 33-38) opozarjata, da ob zahtevah po usposobljeni, kvalificirani in zvesti delovni sili v javni upravi, slednja pričakuje, da jo bo delodajalec obravnaval strokovno in pošteno. Država kot delodajalec mora biti na področju upravljanja s človeškimi viri zgled zasebnim organizacijam, saj predstavlja določene standarde ter deluje po formalnih in natančno urejenih kadrovskih politikah.

Temeljni cilj strateškega upravljanja človeških virov je z razvojem pripadnosti, motiviranosti in notranje tekmovalnosti zaposlenih pospeševati organizacijsko učinkovitost. Sodobni pristopi teorije o upravljanju človeških virov poudarjajo predvsem popolno uporabo kadrovskih virov, pomoč zaposlenim pri sproščanju njihovih zmožnosti in zagotavljanje možnosti za udeležbo zaposlenih pri skupnih ciljih, samousmerjanju in nadzoru (Možina v Haček in Bačlija 2007, 121).

Področja, kjer vodja lahko spodbuja organizacijski razvoj, so v veliki meri odvisna od pooblastil, ki jih ima vodja. Vsak vodja pa mora ne glede na to nameniti ustrezno pozornost naslednjim vsebinskim sklopom:

- organiziranje upravnega procesa; zagotavljanje stalnega preučevanja in racionalizacije vseh delovnih postopkov in informacijskih tokov, uveljavljanje sodobnih metod dela ter spodbujanje timskega dela,
- ravnanje s človeškimi viri; sodelovanje v procesih zaposlovanja, razporejanje sodelavcev na delovna mesta po njihovih zmožnostih, uvajanje novih sodelavcev v delo, skrb za stalno strokovno izpopolnjevanje,
- organizacijsko-tehnična sredstva; redno spremljanje novosti na področju informacijsko-komunikacijske tehnologije ter drugih tehničnih sredstev in pisarniške opreme,
- finančna sredstva; načrtovanje finančnih sredstev za delo organizacijske enote, skrb za gospodarno porabo finančnih sredstev,

- sodelovanje z drugimi subjekti; spoznavanje drugi delovnih procesov in soustvarjanje odnosov za sodelovanje, skrb za odnos s strankami (Brejc v Stare in Seljak 2006, 128).

6.3 Novo upravljanje javnega sektorja (NUJS)

Nekoč je bilo okolje, v katerem je delovala uprava, bolj preprosto, stabilno in predvidljivo in birokratske organizacije so bile s svojim rutiniranim načinom dela takemu okolju prilagojene. Danes pa se okolje hitro spreminja, naloge uprave postajajo vse celovitejše, zahteve uporabnikov pa vse večje (Haček in Bačlija 2007, 119). Kot odgovor na Webrovo birokratsko vodenje organizacij, ki ni bilo več sposobno zadovoljevati vse zahtevnejših potreb uporabnikov in vse kompleksnejših nalog, se je v svetu pojavila težnja po vzpostavitvi novega upravljanja z namenom doseganja zastavljenih ciljev z uvedbo podjetniških metod dela. Rečemo lahko, da je prišlo do modernizacije v upravljanju upravnih sistemov. Po mnenju Kovačeve (Kovač v Ferfila 2007, 128) NUJS pomeni »/.../ novo paradigmo upravljanja javnega sektorja s poudarkom na usmerjenosti k uporabniku in splošni učinkovitosti z uvajanjem aplikabilnih menedžerskih metod dela in tržnih mehanizmov iz zasebnega v javni sektor«.

Žurga meni, da je novi javni menedžment tesno povezan s konceptom poslovne odličnosti. Poudarja zlasti usmerjenost k ljudem in rezultatom, prenovi poslovnih procesov, prožno in sploščeno organizacijsko strukturo, uvajanje novih delovnih metod, novo organiziranost, povečanje uspešnosti in učinkovitosti, delegiranje in povečevanje avtonomije, opredelitev in razmejitve odgovornosti ter vzpostavitev tekmovalnosti (Žurga v Stare in Seljak 2006, 119).

Po Brejčevem mnenju mora biti državna uprava zmožna »ažurno odgovarjati« na zahteve strank v skladu z vizijo delovanja. Težišče pogledov na vodenje v javni upravi se tako kaže v delovanju vodij, ki bo pripomoglo k smiselnemu oblikovanju ciljev, predvsem pa delovanju, ki bo usklajeno z vizijo, poslanstvom in cilji (Brejc v Stare in Seljak 2006, 120). Vodenje v javni upravi se razlikuje od vodenja v zasebnem sektorju, vzrok za to pa so omejitve, ki izhajajo iz pravnih in organizacijskih posebnosti, ki jih zasebni sektor ne pozna. Organizacija v zasebnem sektorju kljub zahtevnosti vsebine razmeroma lahko definira homogeno strukturo organiziranosti in delovanja, v javni upravi pa je to težje, saj nalog, ki so z vidika stranke ali države »problematične«, javni

uslužbenci ne morejo zanemariti. Za vodje v javni upravi je značilno, da morajo delati za doseganje ciljev, usmerjenih k državljanom, ki pa so uravnoteženi s političnimi cilji (MNZ v Stare in Seljak 2006, 128-129).

Weber je menil, da vodenje oziroma moč v organizaciji ne pripada posamezniku, ampak organizaciji, v kateri posameznik deluje. Vodja kot tak niti ni pomemben, pomemben je njegov hierarhični položaj. Menil je, da je najbolje, če se posamezni postopki vnaprej opredelijo in predpišejo. Ta spoznanja so postala temeljni vidik oblikovanja vodenja in odnosa do zaposlenih. Kljub razvoju teorije na področju upravnega vodenja, se še danes Webrov princip birokratske organizacije marsikje zdi temeljni princip organiziranosti. V preteklosti so bili javni uslužbenci obravnavani kot nepogrešljivi, a hkrati tudi ne povsem zanesljivi element delovanja. Treba jih je bilo stalno nadzirati in jim predpisovati delo. Danes se vse bolj poudarja vloga zaposlenih, še posebej vodje, ki s svojim ravnanjem vpliva na obvladovanje poslovanja, razvoj in uvajanje sprememb, pri čemer gre za dva vidika dela: urejanje upravnega tehnološkega procesa in ravnanje z ljudmi (Stare in Seljak 2006, 115).

Položaj vodje se z modernizacijo uprave spreminja formalno in neformalno. ZJU položaj vodij formalno ureja kot uradniško delovno mesto, na katerem se izvršujejo pooblastila v zvezi z vodenjem, usklajevanjem in organizacijo dela v organu ter tudi uradniško delovno mesto, na katerem se izvajajo naloge nadomeščanja in neposredne pomoči uradnikom na položajih generalnega sekretarja in generalnega direktorja v ministrstvu, direktorja organa v sestavi in vladne službe. Neformalni položaj pa je opredeljen z nekritičnim pojmovanjem vodenja kot funkcije upravnega menedžmenta (Stare in Seljak 2006, 124). Vodja je tako vpet med dejavnike racionalizacije, ki so definirani s politiko in menedžerskimi odločitvami. Menedžerski vidik racionalnosti delovanja vodje izhaja iz podjetniškega sveta in se nanaša na racionalno oblikovanje in doseganje ciljev, dokumentiranje oblikovanih in doseženih ciljev ter sestavitev sklepov za prihodnje odločitev. Gre za situacije, ki niso vnaprej opredeljene, ampak temeljijo na predhodnih izkušnjah in učenju. V javni upravi je prisoten vpliv politike, kjer je pomemben uspeh na volitvah, zato je tak sistem primernejši v podjetjih, kjer politika nima tako velike vloge (Schneider v Stare in Seljak 2006, 125).

7 EMPIRIČNI DEL

7.1 O Upravni enoti Tolmin

Upravna enota Tolmin se razteza na skrajnem severozahodnem delu Slovenije, vzdolž meje z Italijo, med najvišjimi gorami slovenskih Julijskih Alp v Zgornjem Posočju. Meji na upravne enote Jesenice, Radovljica, Škofja Loka, Idrija in Nova Gorica. Upravna enota Tolmin po površini meri 939,23 km² in je največja upravna enota v Sloveniji, vendar je najredkeje naseljena.¹² Upravna enota Tolmin obsega območja občin Tolmin, Kobarid in Bovec. Najvišja točka v Upravni enoti Tolmin je Triglav (2864 m), najnižje mesto (125 m) je ob izlivu Vogrščka v Sočo na meji z Upravno enoto Nova Gorica. Na podlagi Uredbe o teritorialnem obsegu upravnih enot je organizirana tako, da na prvi stopnji odloča v upravnih stvareh iz državne pristojnosti, ima pa tudi del pospeševalne in nadzorstvene funkcije v prostoru, ki ga pokriva (Portal upravnih enot 2009).

Upravna enota Tolmin ima štiri krajevne urade – Bovec, Kobarid, Most na Soči in Grahovo ob Bači. V Upravni enoti Tolmin so zaradi funkcionalne povezanosti z ministrstvi organizirane notranje organizacijske enote in službe. Po delovnih področjih so tako organizirani oddelki in služba:

- Oddelek za upravno notranje zadeve
- Oddelek za okolje in prostor
- Oddelek za kmetijstvo, gospodarstvo in občo upravo
- Služba skupnih zadev
- Glavna pisarna
- Krajevni uradi (Portal upravnih enot 2009b).

7.2 Rezultati raziskave

7.2.1 Motivacijske značilnosti

V prvem delu ankete sem javne uslužbenke spraševala o pomembnosti motivacijskih dejavnikov, ki temeljijo na Herzbergovi dvofaktorski teoriji. Javne uslužbenke sem spraševala, kateri motivacijski dejavniki so zanje pomembni in kako zadovoljni so s posameznim motivacijskim dejavnikom v organizaciji. Izbirali so med naslednjimi

¹² Gostota poselitve na območju Upravne enote Tolmin je 21,61 prebivalca na km². Na območju Upravne enote živi 20.121 prebivalcev.

motivacijskimi dejavniki: plača, varnost zaposlitve, odnosi s sodelavci, odnos z vodjo in obveščenost o rezultatih svojega dela. Ti motivacijski dejavniki sodijo med higienike, za katere je značilno, da odstranjujejo neprijetnosti oziroma ustvarjajo pogoje za motiviranje. Med motivatorje, za katere je značilno, da ljudi neposredno spodbujajo k delu, pa spadajo: možnost dodatnega izobraževanja, zanimivo delo ter priznanje in pohvala za dobro opravljeno delo. Spraševala sem jih tudi, zakaj delajo, ali se jim zdi, da so o rezultatih svojega dela dovolj dobro obveščeni, kako se počutijo v delovnem okolju ter kakšen odnos imajo z vodjo.

7.2.1.1 Analiza vprašalnika

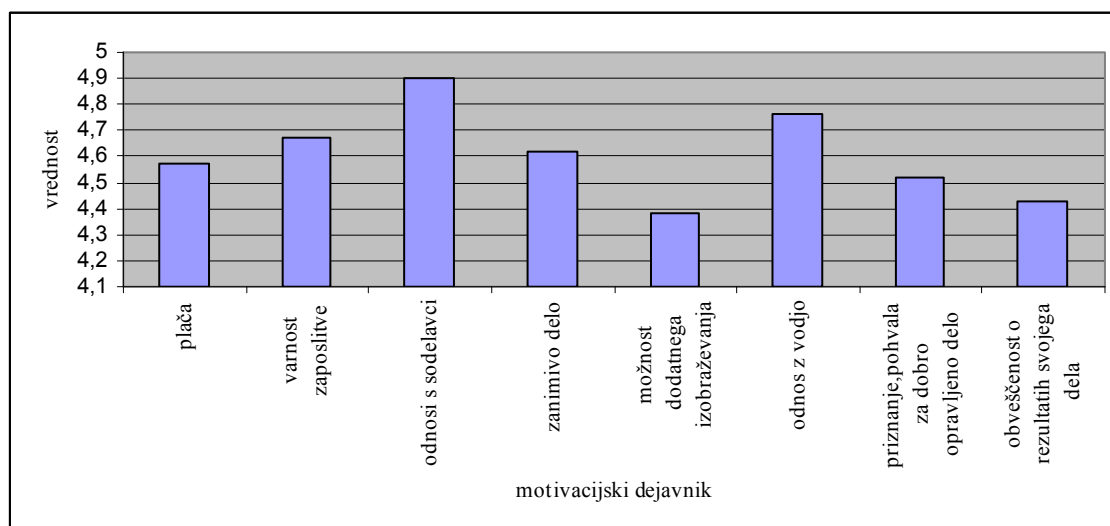
Anketirani so morali pri prvem vprašanju oceniti, kako pomembni se jim zdijo posamezni motivacijski dejavniki, pri tem pa so si pomagali z lestvico od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni, da se jim posamezni motivacijski dejavnik sploh ne zdi pomemben, 5 pa, da se jim zdi zelo pomemben. Najpomembnejši motivacijski dejavnik predstavlja tisti dejavnik, ki ima največjo srednjo vrednost. Rezultati so predstavljeni v tabeli (tabela 7.1) in grafu (graf 7.1).

Tabela 7.1: Pomembnost motivacijskih dejavnikov

pomembnost dejavnika	1	2	3	4	5	N	povprečje
plača			9,5	23,8	66,7	21	4,57
varnost zaposlitve			4,7	23,8	71,5	21	4,67
odnosi s sodelavci				9,5	90,5	21	4,90
zanimivo delo			4,7	28,6	66,7	21	4,62
možnost dodatnega izobraževanja		4,7	9,5	28,6	57,2	21	4,38
odnos z vodjo				23,8	76,2	21	4,76
priznanje, pohvala za dobro opravljeno delo			4,7	38,1	57,2	21	4,52
obveščenost o rezultatih svojega dela		4,7	4,7	33,4	57,2	21	4,43

Vir: Lastna raziskava na Upravni enoti Tolmin

Graf 7.1: Pomembnost motivacijskih dejavnikov



Vir: Lastna raziskava na Upravni enoti Tolmin

Iz rezultatov lahko sklepam, da se zaposlenim na Upravni enoti Tolmin vsi našeti motivacijski dejavniki zdijo pomembni, saj se povprečje začne pri 4,38, kar pomeni vrednost »pomemben dejavnik«. Izmed vseh naštetih motivacijskih dejavnikov dosegajo najvišje vrednosti dejavniki *varnost zaposlitve* (4,67), *odnosi s sodelavci* (4,90) in *odnos z vodjo* (4,76), ki sodijo v skupino higienikov, za katere je značilno, da odstranjujejo neprijetnosti in ustvarjajo pogoje za motiviranje (Treven 2001, 129). Ti motivacijski dejavniki so zelo blizu vrednosti »zdi se mi zelo pomemben dejavnik«. Ker motivatorji dosegajo nižje vrednosti, in sicer *možnost dodatnega izobraževanja* (4,38), *priznanje in pohvala za dobro opravljeno delo* (4,52) ter *zanimivo delo* (4,62), lahko potrdim hipotezo, da so za javne uslužbence najpomembnejši tisti motivacijski dejavniki, ki po Herzbergovi teoriji spadajo med higienike, ne glede na to, da dejavnika plača in varnost zaposlitve ne dosegata absolutno najvišje povprečne vrednosti med vsemi motivacijskimi dejavniki.

S pomočjo kontingenčne tabele sem želela dodatno preveriti, kako *spol*, *starost* in *izobrazba* vplivajo na motivacijske dejavnike *plača*, *varnost zaposlitve*, *odnosi s sodelavci* in *odnos z vodjo*. Tabele iz programa SPSS so v Prilogi.

Ne glede na spol se vsi motivacijski dejavniki zdijo javnim uslužbencem precej pomembni. Dejavnik plača tako pri obeh spolih dosega visoke vrednosti, 9,5 % anketiranim javnim uslužbencem pa se ta motivacijski dejavnik ne zdi niti pomemben niti nepomemben. Tudi dejavnik varnost zaposlitve se vsem zdi pomemben dejavnik,

manj kot 5% anketiranim pa se ta dejavnik ne zdi niti pomemben niti nepomemben. Skoraj 91% anketiranim javnim uslužbencem se zdi dejavnik odnosi s sodelavci zelo pomemben dejavnik.

Dejavnik plača se javnim uslužbencem ne glede na starost zdi precej pomemben dejavnik, najpomembnejši pa se zdi javnim uslužbencem v starostni skupini 30-40 let. Da plača ni niti nepomembna niti pomembna meni 20% anketirancev starejših od 50 let. Varnost zaposlitev se zdi najpomembnejša starostni skupini med 30 in 40 let ter med 41 in 50 let, javnim uslužbencem nad 50 let se ta dejavnik zdi pomemben. Pričakovala bi, da se mlajši populaciji motivacijski dejavnik varnost zaposlitve ne zdi tako pomemben kot starejši, ker so mlajši ljudje navadno bolj fleksibilni in prilagodljivi ter lažje najdejo zaposlitev kot starejši. V moji raziskavi pa se je izkazalo, da se dejavnik varnost zaposlitve zdi javnim uslužbencem starim med 30 in 40 let zelo pomemben. Velik del mlajše populacije v zadnjem času podaljšuje čas svojega študija, kasneje najde zaposlitev in se tudi kasneje odloča za samostojno življenje in urejanje družine. V času finančne in gospodarske krize je precej težko najti ustrezno zaposlitev, še posebej zaposlitev za nedoločen čas. Zaposlitve v javni upravi so v preteklosti veljale za trajne in doživljenjske, v današnjem času pa postajajo zaposlitve za določen čas vse bolj vsakdanja praksa tudi v javni upravi. Odnosi s sodelavci se javnim uslužbencem vseh starostnih skupin zdi zelo pomemben dejavnik, najpomembnejši pa se zdi javnim uslužbencem mlajšim od 30 let in javnim uslužbencem v starostni skupini 30-40 let. Odnos z vodjo se ne glede na starost zdi vsem javnim uslužbencem pomemben dejavnik, najnižje vrednosti pa dosega ta dejavnik pri javnih uslužbencih mlajših od 30 let.

Plača se ne glede na izobrazbo zdi anketiranim javnim uslužbencem pomemben dejavnik, najpomembnejša pa se zdi javnim uslužbencem z višjo stopnjo izobrazbe. Tudi dejavnik varnost zaposlitve, odnosi s sodelavci in odnos z vodjo se ne glede na stopnjo izobrazbe javnim uslužbencem zdi pomemben dejavnik. Varnost zaposlitve se zdi najpomembnejša javnim uslužbencem s srednješolsko izobrazbo.

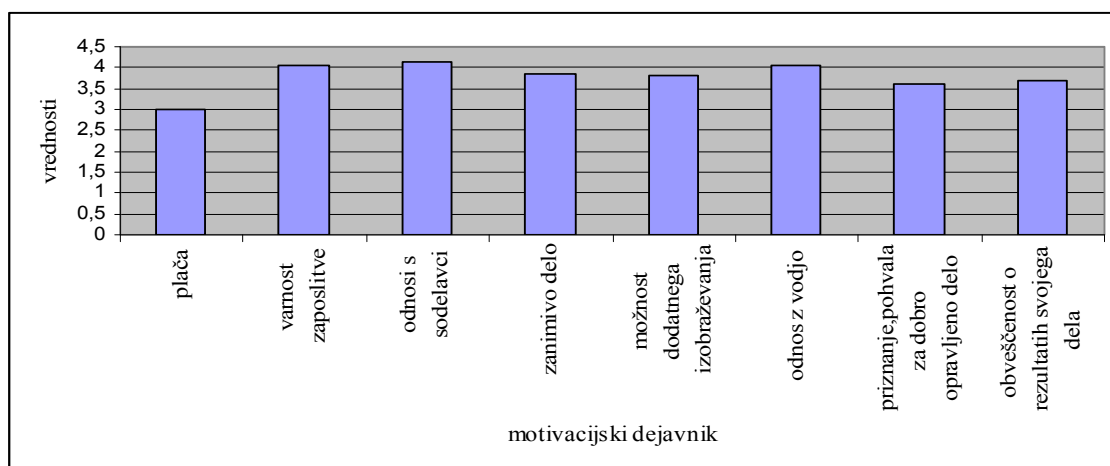
V nadaljevanju so javni uslužbenci odgovarjali na vprašanje, kako so pri svojem delu zadovoljni s posameznim motivacijskim dejavnikom. Rezultati so predstavljeni v spodnji tabeli (tabela 7.2) in grafu (graf 7.2).

Tabela 7.2: Zadovoljstvo s posameznim motivacijskim dejavnikom pri delu

zadovoljstvo z dejavnikom	1	2	3	4	5	N	povprečje
plača	9,5	14,4	47,6	23,8	4,7	21	3,00
varnost zaposlitve		4,7	19,0	42,9	33,4	21	4,05
odnosi s sodelavci			19,0	47,6	33,4	21	4,14
zanimivo delo			28,6	42,9	23,8	21	3,86
možnost dodatnega izobraževanja		4,7	28,6	47,6	19,0	21	3,81
odnos z vodjo		4,7	23,8	33,4	38,1	21	4,05
priznanje, pohvala za dobro opravljeno delo	4,7	4,7	33,4	38,1	19,0	21	3,62
obveščenost o rezultatih svojega dela		9,5	42,9	19,0	28,6	21	3,67

Vir: Lastna raziskava na Upravni enoti Tolmin

Graf 7.2: Zadovoljstvo s posameznim motivacijskim dejavnikom



Vir: Lastna raziskava na Upravni enoti Tolmin

Iz rezultatov prikazanih v Tabeli 7.2 lahko sklepam, da so javni uslužbenci, ki so odgovarjali na anketo z vsemi naštetimi motivacijskimi dejavniki zadovoljni, saj se najnižje vrednosti začnejo blizu vrednosti »zadovoljen«. Dejavnik plača dosega najnižje povprečne vrednosti in za ta dejavnik ne morem trditi, da so javni uslužbenci z njim zadovoljni. Najvišje vrednosti dosegajo dejavniki *odnosi s sodelavci* (4,14), *odnos z vodjo* (4,05) in *varnost zaposlitve* (4,05), ki spadajo v skupino higienikov. Najnižje vrednosti pa dosegata dejavnika *plača* (3,00) ter *priznanje in pohvala za dobro opravljeno delo* (3,62). Tudi na podlagi teh rezultatov lahko svojo hipotezo, ki pravi, da so za javne uslužbence najpomembnejši tisti motivacijski dejavniki, ki po Herzbergovi

teoriji spadajo med higienike, potrdim. Najvišje vrednosti namreč dosegajo higieniki (varnost zaposlitve, odnos z vodjo in odnosi s sodelavci).

Dobri medsebojni odnosi nastajajo ob primernem oblikovanju delovnih skupin, spremljanju dogajanja med sodelavci in razreševanju morebitnih napetosti. To so sposobni vodje, ki so usmerjeni k ljudem in ki se vsakodnevno posvečajo svojim podrejenim, ne le tehničnim vprašanjem dela. Vodje naj bi sproti dajali povratne informacije svojim podrejenim, delili pohvale ob dobro opravljenem delu, pravočasno opozarjali na napake, pomagali pri premagovanju delovnih in osebnih problemov ter vsaj enkrat letno opravili temeljit razgovor z vsakim zaposlenim. Vodje prav tako lahko povečujejo samostojnost in odgovornost pri delu. Z dodeljevanjem nalog, pri katerih se delavci učijo in sistematičnem izpopolnjevanjem delavcev se njihove kompetence povečujejo, tveganje, da se pri razreševanju delovnih problemov ne bi prav odločali, pa se zmanjšuje. Od vodij pa je odvisno tudi ali bodo zaposlenemu znali delo predstaviti kot zanimivo ali ne (Svetlik in Zupan 2009, 344).

S pomočjo kontingenčne tabele sem želela dodatno preveriti kako *spol*, *starost* in *izobrazba* vplivajo na zadovoljstvo z motivacijskimi dejavniki *plača*, *varnost zaposlitve*, *odnosi s sodelavci* in *odnos z vodjo*. Tabele iz programa SPSS so v Prilogi.

Javni uslužbenci so najbolj zadovoljni z odnosi s sodelavci, odnosom z vodjo in varnostjo zaposlitve. Če nekoliko posplošim, lahko rečem, da so s plačo najbolj zadovoljne ženske, z njo so najbolj zadovoljni javni uslužbenci v starostni skupini do 30 let in javni uslužbenci, ki imajo dokončano fakulteto. Ženske so za razliko od moških nekoliko manj zadovoljne z varnostjo zaposlitve, glede na starost javnih uslužbencev pa lahko rečem, da so z varnostjo zaposlitve najbolj zadovoljni mlajši javni uslužbenci. S sodelavci so najbolj zadovoljni moški, ena petina žensk pa z medsebojnimi odnosi ni niti zadovoljna niti nezadovoljna. Z odnosi s sodelavci so najbolj zadovoljni javni uslužbenci mlajši od 30 let. Odnos z vodjo moški nekoliko bolje ocenjujejo kot ženske, saj 5,3 % žensk z odnosom z vodjo ni zadovoljna.

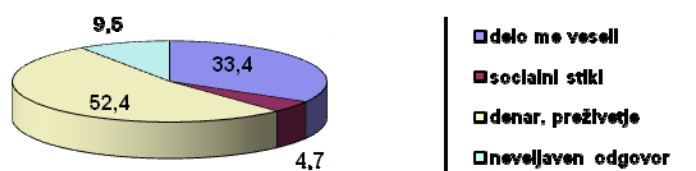
Pri tretjem vprašanju sem javne uslužbenke spraševala po razlogih za delo. Zanimalo me je kaj je njihov poglavitni razlog, da delajo. Izbirali so lahko med tremi odgovori. Dva javna uslužbenca sta pri temu vprašanju obkrožila več odgovorov, zato sta bila izločena iz analiziranja. Deleže prikazujeta tabela (tabela 7.3) in graf (graf 7.3).

Tabela 7.3: Razlogi za delo

razlog	odstotek odgovorov
delo me veseli	33,4
socialni stiki – druženje	4,7
denar, preživetje	52,4
neveljaven odgovor	9,5

Vir: Lastna raziskava na Upravni enoti Tolmin

Graf 7.3: Razlogi za delo (v odstotkih)



Vir: Lastna raziskava na Upravni enoti Tolmin

Iz tabele je razvidno, da je največ anketiranih oseb (11 javnih uslužbencev, kar predstavlja 52,4 % vseh anketiranih) odgovorilo, da delajo *zaradi denarja oziroma zaradi preživetja*. 33,4 % vseh anketiranih je na to vprašanje odgovorilo, da delajo zato, ker jih *delo veseli* in jim *pomeni osebno zadovoljstvo*, 4,7 % pa je odgovorilo, da delajo zaradi socialnih stikov – zaradi potrebe po druženju. Zaposleni, ki jih delo veseli in ki so v delo pripravljeni vlagati veliko truda in energije, bodo prej sprejeli cilje organizacije za svoje in bodo dovezetnejši za dejavnike, ki imajo za posledico notranjo motivacijo. Zaposlenim je potrebno dati možnost, da pokažejo svoje sposobnosti in znanje, jih pohvaliti, ko delo opravijo dobro, ter jim nuditi vse potrebne pogoje, da bodo čutili pripadnost organizaciji in da se bodo na delovnem mestu počutili dobro. Odnos do dela se pri posamezniku lahko spremeni, ko se zaposleni zaveda, da poleg tega, da dela za lastno preživetje, pri delu tudi zadovoljuje del svojih potreb.

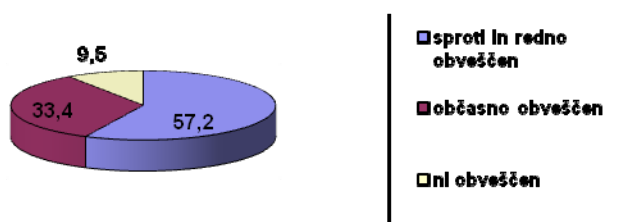
Pri četrtem vprašanju sem javne uslužbenke spraševala kako se jim zdi, da so obveščeni o rezultatih svojega dela. Na voljo so imeli tri odgovore. Rezultate prikazujeta spodnja tabela (tabela 7.4) in graf (graf 7.4).

Tabela 7.4: Obveščenost o rezultatih svojega dela

odgovor	odstotek odgovorov
sproti in redno sem obveščen	57,2
obveščen sem občasno	33,4
nisem obveščen	9,5

Vir: Lastna raziskava na Upravni enoti Tolmin

Graf 7.4: Obveščenost o rezultatih svojega dela (v odstotkih)



Vir: Lastna raziskava na Upravni enoti Tolmin

Večina anketiranih (12 javnih uslužbencev oziroma 57,2 % vseh, ki so odgovorili na to vprašanje) meni, da so o rezultatih svojega dela *sproti in redno obveščeni*. Da niso nikoli obveščeni o rezultatih svojega dela, meni 9,5 % vseh anketiranih. Povratna informacija o dobro opravljenem delu je za zaposlenega pomembna. S tem ko zaposleni pridobi povratno informacijo o opravljenem delu, se namreč povečujeta tudi motivacija za delo in občutek zadovoljstva, zmanjšuje pa se komunikacijski šum med vodjo in zaposlenim.

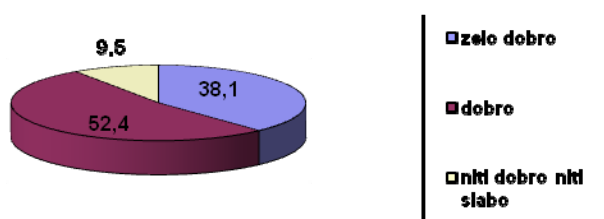
Pri naslednjem vprašanju sem želela ugotoviti kako se zaposleni počutijo v delovnem okolju. Na voljo so imeli štiri odgovore z razponom od »zelo dobro« do »zelo slabo«. Rezultati so predstavljeni v tabeli (tabela 7.5) in grafu (graf 7.5).

Tabela 7.5: Počutje javnih uslužbencev v delovnem okolju

odgovor	odstotek odgovorov
zelo dobro	38,1
dobro	52,4
niti dobro niti slabo	9,5
slabo	0,0
zelo slabo	0,0

Vir: Lastna raziskava na Upravni enoti Tolmin

Graf 7.5: Počutje javnih uslužbencev v delovnem okolju (v odstotkih)



Vir: Lastna raziskava na Upravni enoti Tolmin

Enajst javnih uslužbencev, kar predstavlja 52,4 % vseh anketiranih oseb je na vprašanje odgovorilo, da se v delovnem okolju počutijo *dobro*, zelo dobro se počuti osem anketirancev oziroma 38,1 %, srednjo vrednost oziroma odgovor »niti dobro niti slabo« pa je izbralo 9,5 % oziroma dva javna uslužbenca. Iz rezultatov lahko sklepam, da se večina zaposlenih na Upravni enoti Tolmin počuti dobro, saj nihče ni odgovoril, da se v delovnem okolju počuti slabo ali zelo slabo. Zaposleni, ki se na delovnem mestu in med svojimi sodelavci dobro počuti, je po navadi bolj motiviran za svoje delo in sprejema cilje organizacije za svoje kot zaposleni, ki se v delovnem okolju počuti slabo.

Teorija značilnosti dela poudarja, da delavci dobro delajo, če so zadovoljni. Zadovoljni pa so, če delo dojemajo kot vsebinsko bogato, če v njem najdejo smisel, če lahko sami prevzemajo odgovornost za rezultate dela in če lahko neposredno vidijo, kaj so s svojim delom dosegli oziroma če poznajo rezultate svojega dela (Hackman in Oldham v Svetlik in Zupan 2009, 352).

Dessler (1988) meni, da je kakovost delovnega življenja v organizaciji določena s pravičnim, enakopravnim in spodbujevalnim obravnavanjem zaposlenih, z možnostmi vseh zaposlenih, da čim bolj uporabijo svoje sposobnosti in dosežejo največjo mere samouresničitve, z odkritim in zaupljivim komuniciranjem med zaposlenimi, z dejavno vlogo zaposlenih pri sprejemanju odločitev, ki zadevajo njihovo delo, z ustreznim in pravičnim nagrajevanjem in z zagotavljanjem varnega delovnega okolja (Dessler v Svetlik in Zupan 2009, 350). Vključevanje delavcev v proces odločanja o stvareh, ki se nanašajo na njihovo delo in njih same, je ena najpogostejših metod za dvig kakovosti delovnega življenja. Pri delavcih se oblikujeta občutek odgovornosti in občutek avtorstva sprejetih odločitev (Svetlik in Zupan 2009, 360-362).

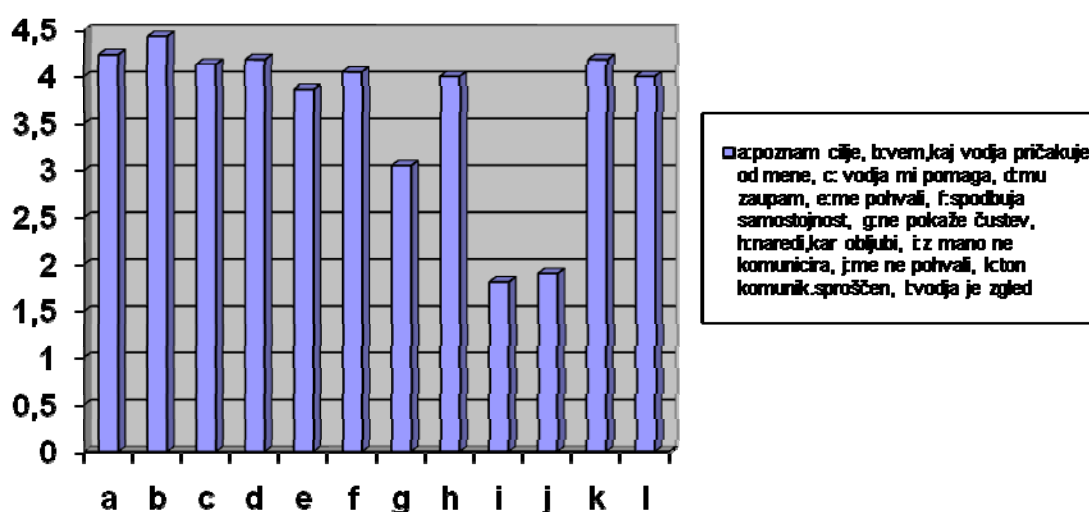
V nadaljevanju sem želela pridobiti odgovore na vprašanja, ki se nanašajo na odnos med zaposlenim in njegovim vodjo. Postavila sem jim 12 trditev, zaposleni pa so s pomočjo ocenjevalne lestvice, pri čemer je 1 pomenila, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, 5 pa, da se popolnoma strinjajo, izrazili stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja s posamezno trditvijo. Rezultati so predstavljeni v spodnji tabeli (tabela 7.6) in grafu (graf 7.6).

Tabela 7.6: Odnos med javnim uslužbencem in vodjo

trditev	1	2	3	4	5	N	povprečje
poznam cilje		4,7	19,0	23,8	52,4	21	4,24
vem,kaj vodja pričakuje od mene			14,4	28,6	57,2	21	4,43
vodja mi pomaga		9,5	19,0	19,0	52,4	21	4,14
vodji zaupam		9,5	14,4	23,8	52,4	21	4,19
vodja me pohvali		14,4	23,8	23,8	38,1	21	3,86
vodja spodbuja samostojnost		9,5	14,4	38,1	38,1	21	4,05
vodja ne pokaže svojih čustev	9,5	19,0	38,1	23,8	9,5	21	3,05
vodja naredi, kar obljubi		14,4	4,7	47,6	33,4	21	4,00
vodja z mano ne komunicira	57,2	14,4	19,0	9,5	0,0	21	1,81
vodja me ne pohvali	52,4	23,8	9,5	9,5	4,7	21	1,90
ton komuniciranja v organizaciji je sproščen		4,7	19,0	28,6	47,6	21	4,19
vodja je zgled		14,4	14,4	28,6	42,8	21	4,00

Vir: Lastna raziskava na Upravni enoti Tolmin

Graf 7.6: Odnos med javnim uslužbencem in vodjo



Vir: Lastna raziskava na Upravni enoti Tolmin

Iz rezultatov lahko razberem, da imajo javni uslužbenci *jasno predstavo o tem, kaj vodja od njih pričakuje*, saj ta trditev dosega najvišjo stopnjo strinjanja (4,43), in da javni uslužbenci *poznajo cilje organizacije in načine za njihovo uresničitev* (4,24). *Ton komuniciranja* na Upravni enoti je po mnenju javnih uslužbencev *sproščen* (4,19). Javni uslužbenci *vodji zaupajo* (4,19). V organizaciji je komunikacija med zaposlenimi ključnega pomena, saj zagotavlja natančno in pravočasno opravljanje nalog ter dobre odnose med posamezniki. Pomembno je, da je sistem komuniciranja odprt oziroma da zaposleni med seboj informacije in mnenja izmenjujejo brez zadržkov in strahu. Komuniciranje od vrha navzdol je pomembno za obveščanje delavcev o razmerah v organizaciji, dajanje navodil za izvajanje nalog ter dajanje povratnih informacij o opravljenem delu. V zadnjem času so interne časopise, publikacije in obvestila na oglasnih deskah zamenjale elektronske oblike komuniciranja z zaposlenimi. Komuniciranje od spodaj navzgor pa je namenjeno poročanju o opravljanju nalog in vplivanju zaposlenih na nižjih ravneh organizacije na njeno poslovanje. Taka vrsta komunikacije običajno poteka dnevno med podrejenimi in nadrejenimi ob dnevnih stikih, lahko pa je tudi bolj formalno in sistematično. Posebno vlogo pa imajo tudi oblike neformalnega komuniciranja, saj imajo vlogo sproščanja napetosti, oblikovanja skupin zaposlenih in povečanja identifikacije z organizacijo (Svetlik in Zupan 2009, 362-365).

Z nadaljnjo analizo sem s pomočjo kontingenčne tabele želela dodatno preveriti kako spremenljivke *spol*, *starost* in *izobrazba* vplivajo na stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo. Dodatno sem preverila pet trditev in sicer *natančno poznam cilje organizacije in načine za njihovo uresničitev*, *imam jasno predstavo o tem, kaj vodja od mene pričakuje*, *vodji zaupam*, *v naši organizaciji je ton komuniciranja sproščen* in *vodja opravlja svoje delo vestno in je drugim vzgled*. Tabele iz programa SPSS so v Prilogi.

Tako moški kot ženske dobro poznajo cilje in načine za njihovo uresničitev, saj je polovica anketiranih (52,4 %) na to trditev odgovorila, da se z njo popolnoma strinja. Oba moška, kar predstavlja 100 % vseh moških, se s to trditvijo popolnoma strinja, z njo pa se popolnoma strinja tudi 47,4 % vseh žensk. Posamezniki, ki dobro poznajo cilje in načine za uresničitev, ter ki cilje organizacije sprejmejo tudi za svoje osebne cilje, so za svoje delo bolj motivirani in vanj vlagajo več energije ter napora kot osebe, ki ciljev in načinov za njihovo uresničitev slabše oziroma sploh ne poznajo.

Rečem lahko tudi, da imata oba spola precej jasno predstavo o tem kaj vodja od njih pričakuje. 57,1 % anketiranih se popolnoma strinja s trditvijo, da imajo jasno predstavo o tem kaj vodja od njih pričakuje. S trditvijo se popolnoma strinja tudi 52,6 % žensk in oba moška. 15,8 % žensk pa se s trditvijo niti ne strinja niti strinja. Na delovnem mestu delavec preživi vsaj tretjino svojega dne, zato je zelo pomembno, da ve v čem je smisel njegovega dela in da ve, kaj se od njega pričakuje.

52,4 % vseh anketiranih javnih uslužbencev vodji popolnoma zaupa, 9,5 % anketiranih pa vodji ne zaupa. Vodji popolnoma zaupa 100 % moških in 47,4 % žensk, ne zaupa pa mu 10,5 % žensk. Če posplošim lahko rečem, da moški vodji bolj zaupajo kot ženske.

42,1 % žensk se popolnoma strinja s trditvijo, da je ton komuniciranja na Upravni enoti Tolmin sproščen, prav tako pa meni tudi 100 % moških. 5,3 % žensk pa se s to trditvijo ne strinja.

Skoraj polovica vseh anketiranih oseb (42,9 %) se popolnoma strinja s trditvijo, da vodja delo vestno opravlja in je drugim zgled. S trditvijo se popolnoma strinja 42,9 % vseh žensk in oba moška. S trditvijo pa se ne strinja 15,8 % vseh žensk. Rečem lahko, da se s to trditvijo bolj strinjajo moški kot ženske. Denny meni, da mora biti uspešen vodja ostalim zaposlenim v organizaciji vzor. Ko si bo vodja pridobil spoštovanje

podrejenih, mu bodo ti tudi sledili in na ta način bo nastala harmonija, v kateri bo med vodjo in podrejenim vladalo zaupanje. Vodja pa mora biti sam motiviran, da lahko motivira druge. Vedno mora biti usmerjen k novim izzivom, imeti pa mora tudi jasno zastavljene cilje in načrte kako jih uresničiti. Dober vodja pa zna tudi sočustvovati z zaposlenimi oziroma se zna vživeti v njihova čustva (Denny 1997, 105-108).

S trditvijo o poznavanju ciljev in načinov za njihovo uresničenje se najbolj strinjajo starejši javni uslužbenci. 80 % anketirancev starejših od 50 let se namreč popolnoma strinja s to trditvijo, z njo pa se popolnoma strinja tudi 44,4 % javnih uslužbencev starih med 41 in 50 let. V grobem lahko rečem, da se s starostjo povečuje stopnja strinjanja s trditvijo o poznavanju ciljev in načinov za njihovo uresničenje.

Najbolj jasno predstavo o tem, kaj vodja od njih pričakuje imajo javni uslužbenci, ki spadajo v starostno skupino 30-40 let in starejši od 50 let. Razmeroma jasno predstavo imajo tudi javni uslužbenci mlajši od 30 let. 60 % vseh javnih uslužbencev v starostni skupini 30-40 let ima popolnoma jasno predstavo, 40 % od njih pa ima jasno predstavo. Popolnoma jasno predstavo ima tudi 60 % anketiranih oseb starejših od 50 let in 55,6 % anketiranih oseb v starostni skupini 41-50 let.

Vodji najbolj zaupajo javni uslužbenci starejši od 50 let, saj kar 80 % javnih uslužbencev starejših od 50 let vodji popolnoma zaupa. Popolnoma mu zaupa tudi 50 % javnih uslužbencev mlajših od 30 let. Največje nezaupanje v vodjo pa zasledimo med javnimi uslužbenci starimi med 41 in 50 let. Takih, ki mu v tej starostni skupini ne zaupa, je 22,2 %.

S trditvijo, da je ton komuniciranja v organizaciji sproščen se popolnoma strinja 80 % javnih uslužbencev starejših od 50 let, 50 % mlajših od 30 let, 44,4 % javnih uslužbencev v starostni skupini 41-50 let in 20 % javnih uslužbencev starih med 30 in 40 let. S trditvijo se ne strinja 11,1 % javnih uslužbencev v starostni skupini 41-50 let.

Medtem ko se 60 % javnih uslužbencev starejših od 50 let popolnoma strinja s trditvijo, da vodja svoje delo vestno opravlja in je drugim zgled, se 33,3 % javnih uslužbencev starih med 41 in 50 let s to trditvijo ne strinja. S trditvijo se popolnoma strinja tudi 44,4 % javnih uslužbencev v starostni skupini 41-50 let ter polovica javnih uslužbencev v starostni skupini do 30 let.

Bolje izobraženi javni uslužbenci se s trditvijo o poznavanju ciljev in načinov za njihovo uresničitev bolj strinja kot javni uslužbenci z nižjo stopnjo izobrazbe. S trditvijo se popolnoma strinja 100 % javnih uslužbencev z magisterijem oziroma doktoratom, 66,7 % javnih uslužbencev z visoko izobrazbo, 50 % javnih uslužbencev z višjo stopnjo izobrazbe in 33 % javnih uslužbencev z dokončano srednjo šolo.

Najbolj jasno predstavo o tem, kaj vodja pričakuje od delavca imajo bolj izobraženi javni uslužbenci, saj se s trditvijo popolnoma strinja 100 % javnih uslužbencev z magisterijem oziroma doktoratom, 77,8 % javnih uslužbencev z visoko izobrazbo, 50 % javnih uslužbencev z višjo izobrazbo in 33,3 % javnih uslužbencev z dokončano srednjo šolo. Tudi za to trditev lahko rečem, da se stopnja strinjanja s trditvijo povečuje z višanjem stopnje izobrazbe.

Vodji popolnoma zaupa oseba z magisterijem oziroma doktoratom, popolnoma mu zaupa tudi 66,7 % javnih uslužbencev z visoko stopnjo izobrazbe, 33,3 % s srednješolsko izobrazbo in 25 % anketiranih z dokončano višjo šolo. Višja kot je dosežena stopnja izobrazbe, večja je stopnja strinjanja s trditvijo.

S trditvijo, da je ton komuniciranja na Upravni enoti Tolmin sproščen se popolnoma strinja 55,6 % javnih uslužbencev z visoko stopnjo izobrazbe, 50 % z višjo stopnjo izobrazbe ter 33,3 % javnih uslužbencev s srednješolsko izobrazbo.

S trditvijo, da vodja svoje delo vestno opravlja in je drugim zgled, se popolnoma strinja 55,6 % javnih uslužbencev z visoko izobrazbo, 33,3 % javnih uslužbencev s srednješolsko izobrazbo in 25 % z dokončano višjo šolo.

7.2.2 Demografske značilnosti

7.2.2.1 Struktura anketiranih po spolu

Javne uslužbence sem v zadnjem delu anketnega vprašalnika spraševala po spolu. Na to vprašanje so odgovorili vsi javni uslužbenci, ki so sodelovali pri raziskavi, in sicer 19 žensk in 2 moška. Odstotkovno je torej med javnimi uslužbenci 90,5 % žensk in 9,5 % moških. Deleže po spolu predstavlja spodnji graf (graf 7.7).

Graf 7.7: Struktura anketiranih javnih uslužbencev po spolu (v odstotkih)

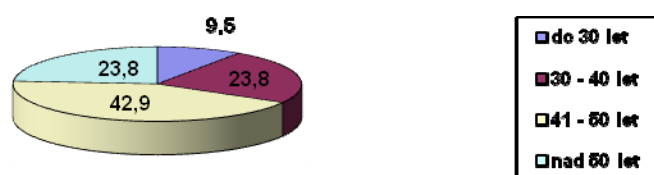


Vir: Lastna raziskava na Upravni enoti Tolmin

7.2.2.2 Struktura anketiranih po starosti

Drugo vprašanje v sklopu demografije je javne uslužbence spraševalo po starosti. Oblikovano je bilo tako, da je anketirance po starosti razdelilo v štiri skupine. Na to vprašanje so odgovorili vsi javni uslužbenci zajeti v raziskavi. V prvo starostno skupino (do 30 let) sta zajeta dva oziroma 9,5 % vseh anketiranih javnih uslužbencev. V drugo starostno skupino (od 30 do 40 let) je zajetih pet oziroma 23,8 % anketiranih javnih uslužbencev. V tretji skupini (od 41 do 50 let) je 9 oziroma 42,9 % anketiranih javnih uslužbencev, v četrti starostni skupini (nad 50 let) pa spada 5 oziroma 23,8 % anketiranih javnih uslužbencev. Deleži po spolu so predstavljeni v spodnjem grafu (graf 7.8).

Graf 7.8: Struktura anketiranih javnih uslužbencev po starosti (v odstotkih)



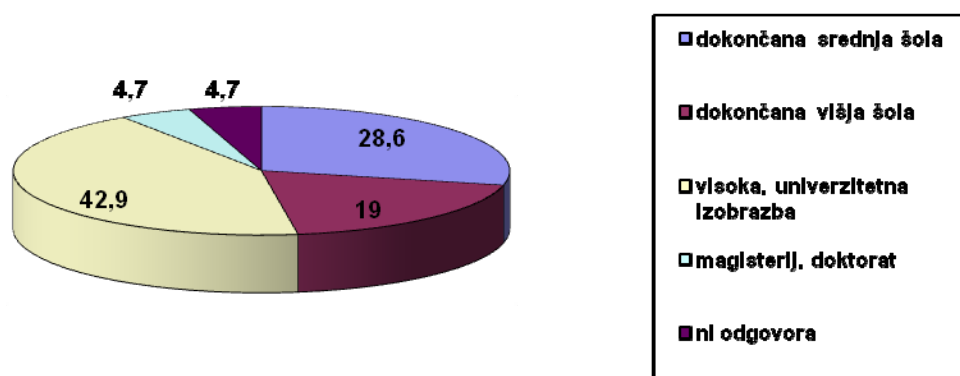
Vir: Lastna raziskava na Upravni enoti Tolmin

7.2.2.3 Struktura anketiranih po doseženi stopnji izobrazbe

Pri zadnjem vprašanju so anketirani odgovarjali na vprašanje, povezano z doseženo stopnjo izobrazbe. Največ anketiranih javnih uslužbencev (devet oziroma 42,9 %) ima visoko oziroma univerzitetno stopnjo izobrazbe. Nihče od anketiranih nima dokončane

osnovne šole ali poklicne šole, šest oziroma 28,6 % anketiranih ima dokončano srednjo šolo, štiri anketirani javni uslužbenci oziroma 19,0 % ima dokončano višjo šolo, en anketirani oziroma 4,7 % javnih uslužbencev, zajetih v raziskavo, pa ima magisterij oziroma doktorat. En anketirani oziroma 4,7 % anketiranih javnih uslužbencev na to vprašanje ni odgovoril. Deleži po doseženi stopnji izobrazbe so predstavljeni v spodnjem grafu (graf 7.9).

Graf 7.9: Struktura anketiranih javnih uslužbencev po doseženi stopnji izobrazbe (v odstotkih)



Vir: Lastna raziskava na Upravni enoti Tolmin

8 SKLEP

Za javno upravo veljajo določeni stereotipi, kot je na primer ta, da v javni upravi med zaposlenimi prevladujejo *ženske*. To se potrjuje tudi v mojem primeru, saj je na Upravni enoti Tolmin njihov delež kar 90-odstoten. Med zaposlenimi prevladuje *starejša populacija*, saj je največ zaposlenih starih med 41 in 50 let ter starejših od 50 let. Za Upravno enoto Tolmin lahko rečem, da ima *visoko izobražen kader*, saj imajo zaposleni v povprečju visoko oziroma univerzitetno izobrazbo.

Če gledam po najvišjem povprečju, so javni uslužbenci, ki so sodelovali v raziskavi kot prve tri najpomembnejše motivacijske dejavnike izpostavili *odnose s sodelavci*, *odnos z vodjo* in *varnost zaposlitve*. Te motivacijske dejavnike po Herzbergovi teoriji uvrščamo med higienike. Javni uslužbenci so tudi pri svojem delu najzadovoljnejši prav s temi dejavniki, saj *odnosi s sodelavci*, *odnos z vodjo* in *varnost zaposlitve* dosegajo najvišje vrednosti tudi pri vprašanju, ki se nanaša na zadovoljstvo z motivacijskim dejavnikom pri delu. Za javne uslužbence lahko rečem, da se jim zdijo vsi motivacijski dejavniki pomembni, saj se povprečje začne pri vrednosti »pomemben motivacijski dejavnik«. Izkazalo se je, da so za zaposlene najpomembnejši tisti motivacijski dejavniki, ki odstranjujejo napetosti in ki jih uvrščamo med higienike, zato svojo hipotezo lahko potrdim.

Javni uslužbenci so najbolj zadovoljni z *odnosi s sodelavci*, *odnosom z vodjo* in *varnostjo zaposlitve*. Zaposlitve v javni upravi namreč veljajo za dosmrtno in stalne, v kriznih časih pa je tudi v javni upravi vse več zaposlitev za določen čas. Vodilo javne uprave je javni interes. Javna uprava mora biti najprej prijazna do svojih uporabnikov, zaradi katerih sploh obstaja, biti pa mora tudi prijazno delovno okolje za svoje uslužbence, ki predstavljajo njeno bistvo. Večina javnih uslužbencev se pri svojem delu srečuje s strankami, ki zahtevajo hitre in natančne rešitve, pri čemer javni uslužbenci občutijo uspeh.

Izkazalo se je, da dosejata dejavnika *odnosi s sodelavci* in *odnos z vodjo* najvišje vrednosti tako pri pomembnosti posameznega motivacijskega dejavnika kot pri zadovoljstvu z dejavnikom. Čeprav je stanje zadovoljenosti dejavnika *odnosi s sodelavci* trenutno dobro, ga uspešni in odgovorni vodje ne smejo zanemariti. Pomembno je, da se stalno vzdržuje dobre delovne odnose in da se krepi zaupanje med

zaposlenimi. Za javne uslužbence pa ima velik pomen tudi odnos z vodjo, zato morajo vodje poleg dobrih medsebojnih odnosov skrbeti tudi za dobre odnose med podrejenim in vodjo. Dobri medsebojni odnosi in dober odnos z vodjo je predpogoj, da se zaposleni v organizaciji počuti dobro. Če bo zaposleni dobil povratno informacijo o svojem delu in bo za dobro opravljeno delo tudi pohvaljen, bo zadovoljen in bo tudi naslednjič v svoje delo vložil veliko truda in energije. Dejavnik priznanje in pohvala za dobro opravljeno delo dosega 5. mesto po pomembnosti in 7. mesto po zadovoljstvu s posameznim dejavnikom, kar pomeni, da se javnim uslužbencem dejavniki zdi precej pomembni, z njimi pa niso najbolj zadovoljni.

Polovica anketiranih javnih uslužbencev dela zaradi *denarja* oziroma preživetja, visok odstotek pa pri vprašanju »Zakaj delate?« dosega tudi odgovor »ker me delo veseli in mi pomeni osebno zadovoljstvo«. V povprečju javni uslužbenci menijo, da so o svojem delu *sproti in redno obveščeni*. Razveseljiv pa je podatek, da se javni uslužbenci v delovnem okolju *dobro počutijo*, 38 % anketiranih pa je odgovorilo, da se v delovnem okolju zelo dobro počuti. Glede na odgovore lahko sklepam, da je na Upravni enoti Tolmin ugodna organizacijska klima. Zaposleni so v povprečju zadovoljni z medsebojnimi odnosi in z vodjo. Polovica vprašanih meni, da o svojem delu sproti in redno prejema povratne informacije. Za javne uslužbence na Upravni enoti Tolmin lahko rečem, da se v delovnem okolju počutijo dobro. Motivacija za delo je pomembna, saj morajo zaposleni dobiti občutek, da jim je delo izziv. Posameznik, ki mu njegovo delo pomeni velik izziv, bo zadovoljen in motiviran, da svoje delo opravlja čim boljše. Tudi vodje se zavedajo, da je motivacija pomembna, saj zaposleni na delovnem mestu preživijo tretjino svojega dneva, zato ni nepomembno kako se tam počuti. Načelnik Upravne enote Tolmin je bil takoj pripravljen za sodelovanje v raziskavi. Bil je navdušen nad predlogom, da bi v svoji raziskavi preučevala motivacijo javnih uslužbencev.

Z *odnosom z vodjo* so na Upravni enoti Tolmin najbolj zadovoljni javni uslužbenci starejši od 50 let ter mlajši od 30 let. Rečem lahko, da imata oba spola precej jasno predstavbo o tem, kaj vodja od njih pričakuje. Organizacijske cilje in načine za njihovo uresničitev najbolje poznajo starejši javni uslužbenci. Dobra polovica vseh anketiranih vodji popolnoma zaupa, 10,5 % žensk pa vodji ne zaupa. Vodji najbolj zaupajo javni uslužbenci starejši od 50 let, v tej starostni skupini je takih 80 %. Popolnoma mu zaupa tudi 50 % mlajših od 30 let. Skoraj polovica javnih uslužbencev se popolnoma strinja s

trditvijo, da vodja svoje delo vestno opravlja in je drugim vzgled. Ne glede na stopnjo izobrazbe se javnim uslužbencem dejavnik odnos z vodjo zdi zelo pomemben dejavnik. Z višanjem stopnje izobrazbe pa se povečuje zadovoljstvo s tem dejavnikom, saj je z odnosom z vodjo zelo zadovoljnih 33 % javnih uslužbencev z dokončano srednjo šolo, 44 % javnih uslužbencev z visoko šolo in oseba z magisterijem oziroma doktoratom. Na grobo lahko sklepam, da se z višanjem stopnje izobrazbe povečuje poznavanje organizacijskih ciljev in načinov za njihovo uresničitev, saj cilje in načine za uresničitev popolnoma pozna 33 % javnih uslužbencev s srednješolsko izobrazbo, 30 % z dokončano višjo šolo, 67 % z visoko šolo in 100 % z magisterijem oziroma doktoratom. Tudi predstava o tem, kaj vodja od javnega uslužbenca pričakuje je jasnejša, če je javni uslužbenec bolje izobražen. 33 % javnih uslužbencev s srednjo šolo ima popolnoma jasno predstavo o tem, kaj vodja od njih pričakuje, takih je tudi 50 % z dokončano višjo šolo, 78 % z visoko šolo in 100 % z magisterijem oziroma doktoratom. Vodji bolj zaupajo bolje izobraženi javni uslužbenci, saj mu popolnoma zaupa 33 % javnih uslužbencev s srednješolsko izobrazbo, 67 % z visokošolsko izobrazbo in 100 % z magisterijem oziroma doktoratom. Na podlagi teh ugotovitev lahko svojo hipotezo, ki pravi, da imajo javni uslužbenci z višjo stopnjo izobrazbe boljši odnos z vodjo kot javni uslužbenci z nižjo stopnjo izobrazbe, potrdim.

Motivacija na delovnem mestu je zelo pomembna, saj je motivirani zaposleni uspešnejši in bolj učinkovit kot nemotivirani. Na motivacijo vpliva veliko različnih dejavnikov in v teh kriznih razmerah ter glede na naravo uslužbenskega sistema težko govorimo o objektivnih možnostih motiviranja z višjimi plačami. S tem motivacijskim dejavnikom so javni uslužbenci na Upravni enoti Tolmin najmanj zadovoljni, izkazalo pa se je, da ga javni uslužbenci ocenjujejo kot pomemben dejavnik. Varnost zaposlitve v javni upravi zaenkrat ostaja zagotovljeni motivacijski dejavnik, kljub temu, da zaposlitve za določen čas v javni upravi niso več redkost. Ta dejavnik pa je hkrati lahko tudi demotivacijski dejavnik, saj delovno mesto ostaja zagotovljeno ne glede na to kako dobro oziroma slabo javni uslužbenec opravlja svoje delo.

Vodje se pomena motivacije zaposlenih vse bolj zavedajo, kar je razveseljujoč podatek. Pomembno je, da vodje skozi pogovore in razgovore s svojimi podrejenimi skušajo ugotoviti s čim so njihovi zaposleni zadovoljni, kakšne so njihove želje in potrebe ter kaj jih motivira za delo. Dnevno komuniciranje med vodjem in zaposlenimi ter med sodelavci, povratne informacije in pohvale za dobro opravljeno delo ter različne oblike

neformalnega komuniciranja, ki sproščajo napetosti in povečujejo identifikacijo z organizacijo imajo pomembno vlogo. Vodjem tako predlagam, da vsaj med letnimi pogovori s podrejenimi poskušajo pridobiti informacije o tem, kakšne vrste motivacije si posamezni zaposleni želi. Vsak zaposleni je individuum zase in ker ljudi motivirajo različne stvari, potrebujemo tudi različne metode, spodbude in nagrade.

LITERATURA

1. Brejč, Miha. 2002. *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
2. Brezovšek, Marjan. 2000. Kako do zanesljive uprave? *Teorija in praksa* 37: 264-278. Dostopno prek: <http://dk.fdv.uni-lj.si/tip/tip20002brezovsek.PDF> (15. maj 2009).
3. Bučar, France. 1981. *Upravljanje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
4. Denny, Richard. 1997. *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
5. Farnham, David in Sylvia Horton 1996. *Managing people in the public sector*. London: Mac Millan Press Ltd..
6. Ferfila, Bogomil. 2007. *Ekonomski vidiki javnega sektorja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
7. --- in Polona Kovač. 2000. *Javne politike in javna ekonomika*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
8. Haček, Miro. 2001. *Sistem javnih uslužbencev*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
9. --- in Irena Bačlija. 2007. *Sodobni uslužbenski sistemi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
10. Ivanko, Štefan. 2007. *Sodobne teorije organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
11. --- in Janez Stare. 2007. *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
12. Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
13. Lamovec, Tanja. 1986. *Psihologija motivacije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
14. Lipičnik, Bogdan. 1996. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. --- 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
16. --- in Stane Možina. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
17. Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja Maribor.
18. Logonder, Mojca. 2000. *Psihologija na maturi*. Ljubljana: Gyrus.

19. Merkač Skok Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
20. Možina, Stane. 1998. *Menedžment kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
21. Musek, Janek in Vid Pečjak. 1992. *Psihologija*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
22. --- 2001. *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
23. Portal upravnih enot. 2009a. *O portalu*. Dostopno prek: <http://www.upravneenote.gov.si/o-portalu/> (20. maj 2010).
24. --- 2009b. *O upravnih enotah Tolmin*. Dostopno prek: http://www.upravneenote.gov.si/tolmin/o_upravni_enoti/ (20. maj 2010).
25. Rakočevič, Slobodan in Peter Bekeš. 1994. Državna uprava: vloga, položaj, organizacija, delovanje. *Časopisni izvod Uradni list Republike Slovenije*, Ljubljana.
26. Rus, Veljko. 1994. *Socialna psihologija. Teorija, empirija, eksperiment, uporaba II*. Ljubljana: Davean.
27. Schmidt, Aleksander. 2006. *Najmanj, kar bi morali vedeti o vodenju*. Ljubljana: Samozaložba.
28. Stare, Janez in Peter Seljak. 2006. *Vodenje ljudi v upravi: povezanost osebnostnega potenciala za vodenje z uspešnostjo vodenja*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
29. Svetlik, Ivan in Nada Zupan. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
30. Šinko, Bojan. 2000. *Psihologija dela*. Maribor: Doba.
31. Tracy, Brian. 2000. *Vrhunsko vodenje*. Bled: Vernar Consulting.
32. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
33. --- 2001. *Mednarodno organizacijsko vodenje*. Ljubljana: GV založba.
34. Uhan, Stane. 1999. Misli o motivaciji. *Industrijska demokracija* 3: 3-8.
35. --- 2000. *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.
36. Ule Nastran, Mirjana. 2000. *Temelji socialne psihologije*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
37. Virant, Gregor. 2002. *Pravna ureditev javne uprave*. Ljubljana: Visoka upravna šola.

38. Werther, B. William in Keith jr. Davis. 1985. *Personnel management and Human Resources*. Singapore: Chong Moh offset Printing Pte.Ltd..
39. *Zakon o javnih uslužbencih (ZJU-UPB)*. Ur. l. RS 56/2002. Dostopno prek:
<http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200256&stevilka=2759>
(10.december 2009).

PRILOGE

PRILOGA A: ANKETNI VPRAŠALNIK

VPRAŠALNIK

1. Na lestvici od 1 do 5 ocenite kako pomembni so za vas spodaj naštetih dejavniki?

1..... sploh se mi ne zdi pomemben

5..... zdi se mi zelo pomemben dejavnik

a) plača	1	2	3	4	5
b) varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
c) odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
d) zanimivo delo	1	2	3	4	5
e) možnost dodatnega izobraževanja	1	2	3	4	5
f) odnos z vodjo	1	2	3	4	5
g) priznanje in pohvala za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
h) obveščenost o rezultatih svojega dela	1	2	3	4	5

2. Na lestvici od 1 do 5 ocenite kako ste pri svojem delu zadovoljni s spodaj naštetimi dejavniki?

1..... sploh nisem zadovoljen

5..... zelo sem zadovoljen s tem dejavnikom

a) plača	1	2	3	4	5
b) varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
c) odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
d) zanimivo delo	1	2	3	4	5
e) možnost dodatnega izobraževanja	1	2	3	4	5
f) odnos z vodjo	1	2	3	4	5
g) priznanje in pohvala za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
h) obveščenost o rezultatih svojega dela	1	2	3	4	5

3. Zakaj delate? Obkrožite en odgovor.

- a) Delo me veseli in mi pomeni osebno zadovoljstvo.
- b) Delam zaradi socialnih stikov – potreba po druženju.
- c) Delam zaradi denarja, zaradi preživetja.

4. Ali se vam zdi, da ste o rezultatih svojega dela dovolj dobro obveščeni?

- a) Da, sproti in redno sem obveščen.
- b) Obveščen sem le občasno.
- c) Ne, nisem obveščen.

5. Kako se počutite v delovnem okolju?

- a) zelo dobro
- b) dobro
- c) niti dobro niti slabo
- d) slabo
- e) zelo slabo

6. Za spodaj navedene trditve Vas prosim, da izrazite stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja, pri čemer 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjate, 5 pa, da se popolnoma strinjate.

- a) Natančno poznam cilje organizacije in načine za njihovo uresničitev.
1 2 3 4 5
- b) Imam jasno predstavo o tem, kaj vodja od mene pričakuje.
1 2 3 4 5
- c) Kadar imam težavo pri delu, mi vodja pomaga.
1 2 3 4 5
- d) Vodji zaupam.
1 2 3 4 5
- e) Ob uspešno opravljenem delu me vodja pohvali.
1 2 3 4 5
- f) Vodja spodbuja mojo samostojnost pri delu.
1 2 3 4 5

- g) Vodja ne pokaže svojih čustev.
1 2 3 4 5
- h) Vodja naredi, kar obljubi.
1 2 3 4 5
- i) Vodja z mano ne komunicira, ne izmenjuje informacij.
1 2 3 4 5
- j) Vodja me nikoli ne pohvali.
1 2 3 4 5
- k) V naši organizaciji je ton komuniciranja sproščen.
1 2 3 4 5
- l) Vodja opravlja svoje delo vestno in je drugim vzgled.
1 2 3 4 5

7. Demografija

- Spol:**
1. ženski
 2. moški

- Starost:**
1. do 30 let
 2. 30 – 40 let
 3. 41 – 50 let
 4. več kot 50 let

- Dosežena stopnja izobrazbe:**
1. osnovna šola
 2. poklicna šola
 3. srednja šola
 4. višja šola
 5. visoka, univerzitetna
 6. magisterij ali doktorat

PRILOGA B: TABELE IN PROGRAMSKI STAVKI IZ SPSS

Vpliv spremenljivke na pomembnost posameznega motivacijskega dejavnika

Legenda: VAR00001 – motivacijski dejavnik

VAR00002 - spol

VAR00003 - starost

VAR00004 - izobrazba

```
CROSSTABS /TABLES=VAR00001 BY VAR00002 /FORMAT=AVALUE TABLES
/STATISTICS=CC /CELLS=COUNT ROW /COUNT ROUND CELL.
```

Tabela B.1: Spol glede na pomembnost dejavnika plača

Crosstab						
		plača				Total
		3	4	5		
spol	moški	Count	0	0	2	2
		% within spol	,0%	,0%	100,0%	100,0%
	ženski	Count	2	5	12	19
		% within spol	10,5%	26,3%	63,2%	100,0%
Total		Count	2	5	14	21
		% within spol	9,5%	23,8%	66,7%	100,0%

```
CROSSTABS /TABLES=VAR00001 BY VAR00002 /FORMAT=AVALUE TABLES
/STATISTICS=CC /CELLS=COUNT ROW /COUNT ROUND CELL.
```

Tabela B.2: Spol glede na pomembnost dejavnika varnost zaposlitve

Crosstab						
		varnost zaposlitve				Total
		3	4	5		
spol	moški	Count	0	0	2	2
		% within spol	,0%	,0%	100,0%	100,0%
	ženski	Count	1	5	13	19
		% within spol	5,3%	26,3%	68,4%	100,0%
Total		Count	1	5	15	21
		% within spol	4,8%	23,8%	71,4%	100,0%

CROSSTABS /TABLES=VAR00001 BY VAR00002 /FORMAT=AVALUE TABLES
 /STATISTICS=CC /CELLS=COUNT ROW /COUNT ROUND CELL.

Tabela B.3: Spol glede na pomembnost dejavnika odnosi s sodelavci

Crosstab					
		odnosi s sodelavci			Total
		4	5		
spol	moški	Count	0	2	2
		% within spol	,0%	100,0%	100,0%
	ženski	Count	2	17	19
		% within spol	10,5%	89,5%	100,0%
Total		Count	2	19	21
		% within spol	9,5%	90,5%	100,0%

CROSSTABS /TABLES=VAR00001 BY VAR00002 /FORMAT=AVALUE TABLES
 /STATISTICS=CC /CELLS=COUNT ROW /COUNT ROUND CELL.

Tabela B.4: Spol glede na pomembnost dejavnika odnos z vodjo

Crosstab					
		odnos z vodjo			Total
		4	5		
spol	moški	Count	0	2	2
		% within spol	,0%	100,0%	100,0%
	ženski	Count	5	14	19
		% within spol	26,3%	73,7%	100,0%
Total		Count	5	16	21
		% within spol	23,8%	76,2%	100,0%

CROSSTABS /TABLES=VAR00001 BY VAR00003 /FORMAT=AVALUE TABLES
 /STATISTICS=CC /CELLS=COUNT ROW /COUNT ROUND CELL.

Tabela B.5: Starost glede na pomembnost dejavnika plača

Crosstab						
			plača			Total
			3	4	5	
starost	30-40	Count	0	0	5	5
		% within starost	,0%	,0%	100,0%	100,0%
	41-50	Count	1	1	7	9
		% within starost	11,1%	11,1%	77,8%	100,0%
	do 30	Count	0	2	0	2
		% within starost	,0%	100,0%	,0%	100,0%
	več kot 50	Count	1	2	2	5
		% within starost	20,0%	40,0%	40,0%	100,0%
Total		Count	2	5	14	21
		% within starost	9,5%	23,8%	66,7%	100,0%

CROSSTABS /TABLES=VAR00001 BY VAR00003 /FORMAT=AVALUE TABLES
 /STATISTICS=CC /CELLS=COUNT ROW /COUNT ROUND CELL.

Tabela B.6: Starost glede na pomembnost dejavnika varnost zaposlitve

Crosstab						
			varnost zaposlitve			Total
			3	4	5	
starost	30-40	Count	0	0	5	5
		% within starost	,0%	,0%	100,0%	100,0%
	41-50	Count	1	1	7	9
		% within starost	11,1%	11,1%	77,8%	100,0%
	do 30	Count	0	1	1	2
		% within starost	,0%	50,0%	50,0%	100,0%
	več kot 50	Count	0	3	2	5
		% within starost	,0%	60,0%	40,0%	100,0%
Total		Count	1	5	15	21
		% within starost	4,8%	23,8%	71,4%	100,0%

CROSSTABS /TABLES=VAR00001 BY VAR00003 /FORMAT=AVALUE TABLES
 /STATISTICS=CC /CELLS=COUNT ROW /COUNT ROUND CELL.

Tabela B.7: Starost glede na pomembnost odnosi s sodelavci

Crosstab					
				odnosi s sodelavci	
				4	5
				Total	
starost	30-40	Count	0	5	5
		% within starost	,0%	100,0%	100,0%
	41-50	Count	1	8	9
		% within starost	11,1%	88,9%	100,0%
	do 30	Count	0	2	2
		% within starost	,0%	100,0%	100,0%
	več kot 50	Count	1	4	5
		% within starost	20,0%	80,0%	100,0%
Total		Count	2	19	21
		% within starost	9,5%	90,5%	100,0%

CROSSTABS /TABLES=VAR00001 BY VAR00003 /FORMAT=AVALUE TABLES
 /STATISTICS=CC /CELLS=COUNT ROW /COUNT ROUND CELL.

Tabela B.8: Starost glede na pomembnost dejavnika odnos z vodjo

Crosstab					
				odnos z vodjo	
				4	5
				Total	
starost	30-40	Count	1	4	5
		% within starost	20,0%	80,0%	100,0%
	41-50	Count	1	8	9
		% within starost	11,1%	88,9%	100,0%
	do 30	Count	1	1	2
		% within starost	50,0%	50,0%	100,0%
	več kot 50	Count	2	3	5
		% within starost	40,0%	60,0%	100,0%
Total		Count	5	16	21
		% within starost	23,8%	76,2%	100,0%

CROSSTABS /TABLES=VAR00001 BY VAR00004 /FORMAT=AVALUE TABLES
 /STATISTICS=CC /CELLS=COUNT ROW /COUNT ROUND CELL.

Tabela B.9: Izobrazba glede na pomembnost dejavnika plača

Crosstab							
			plača			Total	
			3	4	5		
izobrazba	magisterij, doktorat	Count	0	1	0	1	
		% within izobrazba	,0%	100,0%	,0%	100,0%	
	neveljaven	Count	1	0	0	1	
		% within izobrazba	100,0%	,0%	,0%	100,0%	
	srednja	Count	0	1	5	6	
		% within izobrazba	,0%	16,7%	83,3%	100,0%	
	visoka	Count	1	3	5	9	
		% within izobrazba	11,1%	33,3%	55,6%	100,0%	
	višja	Count	0	0	4	4	
		% within izobrazba	,0%	,0%	100,0%	100,0%	
	Total		Count	2	5	14	21
			% within izobrazba	9,5%	23,8%	66,7%	100,0%

CROSSTABS /TABLES=VAR00001 BY VAR00004 /FORMAT=AVALUE TABLES
 /STATISTICS=CC /CELLS=COUNT ROW /COUNT ROUND CELL.

Tabela B.10: Izobrazba glede na pomembnost dejavnika varnost zaposlitve

Crosstab							
		varnost zaposlitve				Total	
		3	4	5			
izobrazba	magisterij, doktorat	Count	0	1	0	1	
		% within izobrazba	,0%	100,0%	,0%	100,0%	
	ni odgovor	Count	0	1	0	1	
		% within izobrazba	,0%	100,0%	,0%	100,0%	
	srednja	Count	0	1	5	6	
		% within izobrazba	,0%	16,7%	83,3%	100,0%	
	visoka	Count	0	2	7	9	
		% within izobrazba	,0%	22,2%	77,8%	100,0%	
	višja	Count	1	0	3	4	
		% within izobrazba	25,0%	,0%	75,0%	100,0%	
	Total		Count	1	5	15	21
			% within izobrazba	4,8%	23,8%	71,4%	100,0%

CROSSTABS /TABLES=VAR00001 BY VAR00004 /FORMAT=AVALUE TABLES
 /STATISTICS=CC /CELLS=COUNT ROW /COUNT ROUND CELL.

Tabela B.11: Izobrazba glede na pomembnost dejavnika odnosi s sodelavci

Crosstab					
			odnosi s sodelavci		Total
			4	5	
izobrazba	magisterij, doktorat	Count	0	1	1
		% within izobrazba	,0%	100,0%	100,0%
	ni odgovor	Count	1	0	1
		% within izobrazba	100,0%	,0%	100,0%
	srednja	Count	0	6	6
		% within izobrazba	,0%	100,0%	100,0%
	visoka	Count	1	8	9
		% within izobrazba	11,1%	88,9%	100,0%
	višja	Count	0	4	4
		% within izobrazba	,0%	100,0%	100,0%
	Total	Count	2	19	21
		% within izobrazba	9,5%	90,5%	100,0%

CROSSTABS /TABLES=VAR00001 BY VAR00004 /FORMAT=AVALUE TABLES
 /STATISTICS=CC /CELLS=COUNT ROW /COUNT ROUND CELL.

Tabela B.12: Izobrazba glede na pomembnost dejavnika odnos z vodjo

Crosstab						
			odnos z vodjo		Total	
			4	5		
izobrazba	magisterij, doktorat	Count	0	1	1	
		% within izobrazba	,0%	100,0%	100,0%	
	ni odgovor	Count	1	0	1	
		% within izobrazba	100,0%	,0%	100,0%	
	srednja	Count	1	5	6	
		% within izobrazba	16,7%	83,3%	100,0%	
	visoka	Count	2	7	9	
		% within izobrazba	22,2%	77,8%	100,0%	
	višja	Count	1	3	4	
		% within izobrazba	25,0%	75,0%	100,0%	
	Total		Count	5	16	21
			% within izobrazba	23,8%	76,2%	100,0%

Vpliv spremenljivke na zadovoljstvo s posameznim motivacijskim dejavnikom

CROSSTABS /TABLES=VAR00001 BY VAR00003 /FORMAT=AVALUE TABLES
/STATISTICS=CC /CELLS=COUNT ROW /COUNT ROUND CELL.

Tabela B.13: Spol glede na zadovoljstvo z dejavnikom plača

Crosstab								
		plača					Total	
		1	2	3	4	5		
spol	moški	Count	1	0	1	0	0	2
		% within spol	50,0%	,0%	50,0%	,0%	,0%	100,0%
	ženski	Count	1	3	9	5	1	19
		% within spol	5,3%	15,8%	47,4%	26,3%	5,3%	100,0%
Total		Count	2	3	10	5	1	21
		% within spol	9,5%	14,3%	47,6%	23,8%	4,8%	100,0%

CROSSTABS /TABLES=VAR00001 BY VAR00003 /FORMAT=AVALUE TABLES
/STATISTICS=CC /CELLS=COUNT ROW /COUNT ROUND CELL.

Tabala B.14: Spol glede na zadovoljstvo z dejavnikom varnost zaposlitve

Crosstab							
		varnost zaposlitve				Total	
		2	3	4	5		
spol	moški	Count	0	0	0	2	2
		% within spol	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
	ženski	Count	1	4	9	5	19
		% within spol	5,3%	21,1%	47,4%	26,3%	100,0%
Total		Count	1	4	9	7	21
		% within spol	4,8%	19,0%	42,9%	33,3%	100,0%

CROSSTABS /TABLES=VAR00001 BY VAR00003 /FORMAT=AVALUE TABLES
 /STATISTICS=CC /CELLS=COUNT ROW /COUNT ROUND CELL.

Tabela B.15: Spol glede na zadovoljstvo z dejavnikom odnosi s sodelavci

Crosstab						
		odnosi s sodelavci				Total
		3	4	5		
spol	moški	Count	0	0	2	2
		% within spol	,0%	,0%	100,0%	100,0%
	ženski	Count	4	10	5	19
		% within spol	21,1%	52,6%	26,3%	100,0%
Total		Count	4	10	7	21
		% within spol	19,0%	47,6%	33,3%	100,0%

CROSSTABS /TABLES=VAR00001 BY VAR00003 /FORMAT=AVALUE TABLES
 /STATISTICS=CC /CELLS=COUNT ROW /COUNT ROUND CELL.

Tabela B.16: Spol glede na zadovoljstvo z dejavnikom odnos z vodjo

Crosstab						
		odnos z vodjo				Total
		2	3	4	5	
spol	moški	Count	0	0	0	2
		% within spol	,0%	,0%	,0%	100,0%
	ženski	Count	1	5	7	6
		% within spol	5,3%	26,3%	36,8%	31,6%
Total		Count	1	5	7	8
		% within spol	4,8%	23,8%	33,3%	38,1%

CROSSTABS /TABLES=VAR00001 BY VAR00003 /FORMAT=AVALUE TABLES
/STATISTICS=CC /CELLS=COUNT ROW /COUNT ROUND CELL.

Tabela B.17: Starost glede na zadovoljstvo z dejavnikom plača

Crosstab									
		plača					Total		
		1	2	3	4	5			
starost	30-40	Count	0	1	3	1	0	5	
		% within starost	,0%	20,0%	60,0%	20,0%	,0%	100,0%	
	41-50	Count	2	2	5	0	0	9	
		% within starost	22,2%	22,2%	55,6%	,0%	,0%	100,0%	
	do 30	Count	0	0	0	1	1	2	
		% within starost	,0%	,0%	,0%	50,0%	50,0%	100,0%	
	več kot 50	Count	0	0	2	3	0	5	
		% within starost	,0%	,0%	40,0%	60,0%	,0%	100,0%	
	Total		Count	2	3	10	5	1	21
			% within starost	9,5%	14,3%	47,6%	23,8%	4,8%	100,0%

CROSSTABS /TABLES=VAR00001 BY VAR00003 /FORMAT=AVALUE TABLES
/STATISTICS=CC /CELLS=COUNT ROW /COUNT ROUND CELL.

Tabela B.18: Starost glede na zadovoljstvo z dejavnikom varnost zaposlitve

Crosstab								
		varnost zaposlitve				Total		
		2	3	4	5			
starost	30-40	Count	0	2	2	1	5	
		% within starost	,0%	40,0%	40,0%	20,0%	100,0%	
	41-50	Count	1	1	4	3	9	
		% within starost	11,1%	11,1%	44,4%	33,3%	100,0%	
	do 30	Count	0	0	1	1	2	
		% within starost	,0%	,0%	50,0%	50,0%	100,0%	
	več kot 50	Count	0	1	2	2	5	
		% within starost	,0%	20,0%	40,0%	40,0%	100,0%	
	Total		Count	1	4	9	7	21
			% within starost	4,8%	19,0%	42,9%	33,3%	100,0%

CROSSTABS /TABLES=VAR00001 BY VAR00003 /FORMAT=AVALUE TABLES
 /STATISTICS=CC /CELLS=COUNT ROW /COUNT ROUND CELL.

Tabela B.19: Starost glede na zadovoljstvo z dejavnikom odnosi s sodelavci

Crosstab						
			odnosi s sodelavci			Total
			3	4	5	
starost	30-40	Count	3	2	0	5
		% within starost	60,0%	40,0%	,0%	100,0%
	41-50	Count	1	4	4	9
		% within starost	11,1%	44,4%	44,4%	100,0%
	do 30	Count	0	0	2	2
		% within starost	,0%	,0%	100,0%	100,0%
	več kot 50	Count	0	4	1	5
		% within starost	,0%	80,0%	20,0%	100,0%
Total		Count	4	10	7	21
		% within starost	19,0%	47,6%	33,3%	100,0%

CROSSTABS /TABLES=VAR00001 BY VAR00003 /FORMAT=AVALUE TABLES
 /STATISTICS=CC /CELLS=COUNT ROW /COUNT ROUND CELL.

Tabela B.20: Starost glede na zadovoljstvo z dejavnikom odnos z vodjo

Crosstab							
			odnos z vodjo				Total
			2	3	4	5	
starost	30-40	Count	0	0	5	0	5
		% within starost	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%
	41-50	Count	0	4	1	4	9
		% within starost	,0%	44,4%	11,1%	44,4%	100,0%
	do 30	Count	0	0	1	1	2
		% within starost	,0%	,0%	50,0%	50,0%	100,0%
	več kot 50	Count	1	1	0	3	5
		% within starost	20,0%	20,0%	,0%	60,0%	100,0%
Total		Count	1	5	7	8	21
		% within starost	4,8%	23,8%	33,3%	38,1%	100,0%

CROSSTABS /TABLES=VAR00001 BY VAR00004 /FORMAT=AVALUE TABLES
 /STATISTICS=CC /CELLS=COUNT ROW /COUNT ROUND CELL.

Tabela B.21: Izobrazba glede na zadovoljstvo z dejavnikom plača

Crosstab									
			plača						
			1	2	3	4	5	Total	
izobrazba	magisterij, doktorat	Count	0	0	0	1	0	1	
		% within izobrazba	,0%	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%	
	ni odgovora	Count	0	0	1	0	0	1	
		% within izobrazba	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%	
	srednja	Count	1	2	1	2	0	6	
		% within izobrazba	16,7%	33,3%	16,7%	33,3%	,0%	100,0%	
	visoka	Count	1	0	5	2	1	9	
		% within izobrazba	11,1%	,0%	55,6%	22,2%	11,1%	100,0%	
	višja	Count	0	1	3	0	0	4	
		% within izobrazba	,0%	25,0%	75,0%	,0%	,0%	100,0%	
	Total		Count	2	3	10	5	1	21
			% within izobrazba	9,5%	14,3%	47,6%	23,8%	4,8%	100,0%

CROSSTABS /TABLES=VAR00001 BY VAR00004 /FORMAT=AVALUE TABLES
 /STATISTICS=CC /CELLS=COUNT ROW /COUNT ROUND CELL.

Tabela B.22: Izobrazba glede na zadovoljstvo z dejavnikom varnost zaposlitve

Crosstab								
		varnost zaposlitve					Total	
		2	3	4	5			
izobrazba	magisterij, doktorat	Count	0	0	1	0	1	
		% within izobrazba	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%	
	ni odgovor	Count	0	0	1	0	1	
		% within izobrazba	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%	
	srednja	Count	0	0	3	3	6	
		% within izobrazba	,0%	,0%	50,0%	50,0%	100,0%	
	visoka	Count	0	3	4	2	9	
		% within izobrazba	,0%	33,3%	44,4%	22,2%	100,0%	
	višja	Count	1	1	0	2	4	
		% within izobrazba	25,0%	25,0%	,0%	50,0%	100,0%	
	Total		Count	1	4	9	7	21
			% within izobrazba	4,8%	19,0%	42,9%	33,3%	100,0%

CROSSTABS /TABLES=VAR00001 BY VAR00004 /FORMAT=AVALUE TABLES
 /STATISTICS=CC /CELLS=COUNT ROW /COUNT ROUND CELL.

Tabela B.23: Izobrazba glede na zadovoljstvo z dejavnikom odnosi s sodelavci

Crosstab							
		odnosi s sodelavci				Total	
		3	4	5			
izobrazba	magisterij, doktorat	Count	0	1	0	1	
		% within izobrazba	,0%	100,0%	,0%	100,0%	
	ni odgovor	Count	0	1	0	1	
		% within izobrazba	,0%	100,0%	,0%	100,0%	
	srednja	Count	1	2	3	6	
		% within izobrazba	16,7%	33,3%	50,0%	100,0%	
	visoka	Count	2	4	3	9	
		% within izobrazba	22,2%	44,4%	33,3%	100,0%	
	višja	Count	1	2	1	4	
		% within izobrazba	25,0%	50,0%	25,0%	100,0%	
	Total		Count	4	10	7	21
			% within izobrazba	19,0%	47,6%	33,3%	100,0%

CROSSTABS /TABLES=VAR00001 BY VAR00004 /FORMAT=AVALUE TABLES
 /STATISTICS=CC /CELLS=COUNT ROW /COUNT ROUND CELL.

Tabela B.24: Izobrazba glede na zadovoljstvo z dejavnikom odnos z vodjo

Crosstab								
			odnos z vodjo					
			2	3	4	5	Total	
izobrazba	magisterij, doktorat	Count	0	0	0	1	1	
		% within izobrazba	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%	
	ni odgovor	Count	1	0	0	0	1	
		% within izobrazba	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	
	srednja	Count	0	1	3	2	6	
		% within izobrazba	,0%	16,7%	50,0%	33,3%	100,0%	
	visoka	Count	0	2	3	4	9	
		% within izobrazba	,0%	22,2%	33,3%	44,4%	100,0%	
	višja	Count	0	2	1	1	4	
		% within izobrazba	,0%	50,0%	25,0%	25,0%	100,0%	
	Total		Count	1	5	7	8	21
			% within izobrazba	4,8%	23,8%	33,3%	38,1%	100,0%

Kontingenčne tabele za vprašanje (trditve), ki se nanaša na odnos med zaposlenim in njegovim vodjo

CROSSTABS /TABLES=VAR00001 BY VAR00002 /FORMAT=AVALUE TABLES
/STATISTICS=CC /CELLS=COUNT ROW /COUNT ROUND CELL.

Tabela B.25: Spol glede na poznavanje ciljev in načinov za njihovo uresničitev

Crosstab							
		poznavanje ciljev in načinov za uresničitev				Total	
		2	3	4	5		
spol	moški	Count	0	0	0	2	2
		% within spol	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
	ženski	Count	1	4	5	9	19
		% within spol	5,3%	21,1%	26,3%	47,4%	100,0%
Total		Count	1	4	5	11	21
		% within spol	4,8%	19,0%	23,8%	52,4%	100,0%

CROSSTABS /TABLES=VAR00001 BY VAR00002 /FORMAT=AVALUE TABLES
/STATISTICS=CC /CELLS=COUNT ROW /COUNT ROUND CELL.

Tabela B.26: Spol glede na jasno predstavo o tem, kaj vodja pričakuje

Crosstab						
		jasna predstava o tem, kaj vodja pričakuje			Total	
		3	4	5		
spol	moški	Count	0	0	2	2
		% within spol	,0%	,0%	100,0%	100,0%
	ženski	Count	3	6	10	19
		% within spol	15,8%	31,6%	52,6%	100,0%
Total		Count	3	6	12	21
		% within spol	14,3%	28,6%	57,1%	100,0%

CROSSTABS /TABLES=VAR00001 BY VAR00002 /FORMAT=AVALUE TABLES
 /STATISTICS=CC /CELLS=COUNT ROW /COUNT ROUND CELL.

Tabela B.27: Spol glede na zaupanje vodji

Crosstab							
		vodji zaupam					Total
		2	3	4	5		
spol	moški	Count	0	0	0	2	2
		% within spol	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
	ženski	Count	2	3	5	9	19
		% within spol	10,5%	15,8%	26,3%	47,4%	100,0%
Total		Count	2	3	5	11	21
		% within spol	9,5%	14,3%	23,8%	52,4%	100,0%

CROSSTABS
 /TABLES=VAR00001 BY VAR00002
 /FORMAT=AVALUE TABLES
 /STATISTICS=CC
 /CELLS=COUNT ROW
 /COUNT ROUND CELL.

Tabela B.28: Spol glede na trditev, da je ton komuniciranja sproščen

Crosstab							
		ton komuniciranja je sproščen					Total
		2	3	4	5		
spol	moški	Count	0	0	0	2	2
		% within spol	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
	ženski	Count	1	4	6	8	19
		% within spol	5,3%	21,1%	31,6%	42,1%	100,0%
Total		Count	1	4	6	10	21
		% within spol	4,8%	19,0%	28,6%	47,6%	100,0%

CROSSTABS /TABLES=VAR00001 BY VAR00002 /FORMAT=AVALUE TABLES
 /STATISTICS=CC /CELLS=COUNT ROW /COUNT ROUND CELL.

Tabela B.29: Spol glede na trditev, da vodja svoje delo vestno opravlja in je drugim zgled

Crosstab							
		vodja svoje delo vestno opravlja in je drugim zgled					
		2	3	4	5	Total	
spol	moški	Count	0	0	0	2	2
		% within spol	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
	ženski	Count	3	3	6	7	19
		% within spol	15,8%	15,8%	31,6%	36,8%	100,0%
Total		Count	3	3	6	9	21
		% within spol	14,3%	14,3%	28,6%	42,9%	100,0%

CROSSTABS /TABLES=VAR00001 BY VAR00003 /FORMAT=AVALUE TABLES
 /STATISTICS=CC /CELLS=COUNT ROW /COUNT ROUND CELL.

Tabela B.30: Starost glede na poznavanje ciljev in načinov za njihovo uresničenje

Crosstab							
		poznavanje ciljev in načinov za uresničenje					
		2	3	4	5	Total	
starost	30-40	Count	0	2	1	2	5
		% within starost	,0%	40,0%	20,0%	40,0%	100,0%
	41-50	Count	0	2	3	4	9
		% within starost	,0%	22,2%	33,3%	44,4%	100,0%
	do 30	Count	0	0	1	1	2
		% within starost	,0%	,0%	50,0%	50,0%	100,0%
	več kot 50	Count	1	0	0	4	5
		% within starost	20,0%	,0%	,0%	80,0%	100,0%
Total		Count	1	4	5	11	21
		% within starost	4,8%	19,0%	23,8%	52,4%	100,0%

CROSSTABS /TABLES=VAR00001 BY VAR00003 /FORMAT=AVALUE TABLES
 /STATISTICS=CC /CELLS=COUNT ROW /COUNT ROUND CELL.

Tabela B.31: Starost glede na jasno predstavo o tem, kaj vodja pričakuje

		jasna predstava o tem, kaj vodja pričakuje				Total
		3	4	5		
starost	30-40	Count	0	2	3	5
		% within starost	,0%	40,0%	60,0%	100,0%
	41-50	Count	2	2	5	9
		% within starost	22,2%	22,2%	55,6%	100,0%
	do 30	Count	0	1	1	2
		% within starost	,0%	50,0%	50,0%	100,0%
	več kot 50	Count	1	1	3	5
		% within starost	20,0%	20,0%	60,0%	100,0%
Total		Count	3	6	12	21
		% within starost	14,3%	28,6%	57,1%	100,0%

CROSSTABS /TABLES=VAR00001 BY VAR00003 /FORMAT=AVALUE TABLES
 /STATISTICS=CC /CELLS=COUNT ROW /COUNT ROUND CELL.

Tabela B.32: Starost glede na zaupanje vodji

		vodji zaupam				Total	
		2	3	4	5		
starost	30-40	Count	0	0	3	2	5
		% within starost	,0%	,0%	60,0%	40,0%	100,0%
	41-50	Count	2	2	1	4	9
		% within starost	22,2%	22,2%	11,1%	44,4%	100,0%
	do 30	Count	0	0	1	1	2
		% within starost	,0%	,0%	50,0%	50,0%	100,0%
	več kot 50	Count	0	1	0	4	5
		% within starost	,0%	20,0%	,0%	80,0%	100,0%
Total		Count	2	3	5	11	21
		% within starost	9,5%	14,3%	23,8%	52,4%	100,0%

CROSSTABS /TABLES=VAR00001 BY VAR00003 /FORMAT=AVALUE TABLES
/STATISTICS=CC /CELLS=COUNT ROW /COUNT ROUND CELL.

Tabela B.33: Starost glede na trditev, da je ton komuniciranja sproščen

Crosstab							
		ton komuniciranja je sproščen					
			2	3	4	5	Total
starost	30-40	Count	0	2	2	1	5
		% within starost	,0%	40,0%	40,0%	20,0%	100,0%
	41-50	Count	1	2	2	4	9
		% within starost	11,1%	22,2%	22,2%	44,4%	100,0%
	do 30	Count	0	0	1	1	2
		% within starost	,0%	,0%	50,0%	50,0%	100,0%
	več kot 50	Count	0	0	1	4	5
		% within starost	,0%	,0%	20,0%	80,0%	100,0%
Total		Count	1	4	6	10	21
		% within starost	4,8%	19,0%	28,6%	47,6%	100,0%

CROSSTABS /TABLES=VAR00001 BY VAR00003 /FORMAT=AVALUE TABLES
/STATISTICS=CC /CELLS=COUNT ROW /COUNT ROUND CELL.

Tabela B.34: Starost glede na trditev, da vodja svoje delo vestno opravlja in je drugim zgled

Crosstab							
		vodja svoje delo vestno opravlja in je drugim zgled					
			2	3	4	5	Total
starost	30-40	Count	0	1	3	1	5
		% within starost	,0%	20,0%	60,0%	20,0%	100,0%
	41-50	Count	3	1	1	4	9
		% within starost	33,3%	11,1%	11,1%	44,4%	100,0%
	do 30	Count	0	0	1	1	2
		% within starost	,0%	,0%	50,0%	50,0%	100,0%
	več kot 50	Count	0	1	1	3	5
		% within starost	,0%	20,0%	20,0%	60,0%	100,0%
Total		Count	3	3	6	9	21
		% within starost	14,3%	14,3%	28,6%	42,9%	100,0%

CROSSTABS /TABLES=VAR00001 BY VAR00004 /FORMAT=AVALUE TABLES
 /STATISTICS=CC /CELLS=COUNT ROW /COUNT ROUND CELL.

Tabela B.35: Izobrazba glede na poznavanje ciljev in načinov za njihovo uresničitev

Crosstab								
		poznavanje ciljev in načinov za uresničitev						
			2	3	4	5	Total	
izobrazba	magisterij, doktorat	Count	0	0	0	1	1	
		% within izobrazba	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%	
	neveljaven	Count	1	0	0	0	1	
		% within izobrazba	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	
	srednja	Count	0	0	4	2	6	
		% within izobrazba	,0%	,0%	66,7%	33,3%	100,0%	
	visoka	Count	0	2	1	6	9	
		% within izobrazba	,0%	22,2%	11,1%	66,7%	100,0%	
	višja	Count	0	2	0	2	4	
		% within izobrazba	,0%	50,0%	,0%	50,0%	100,0%	
	Total		Count	1	4	5	11	21
			% within izobrazba	4,8%	19,0%	23,8%	52,4%	100,0%

CROSSTABS /TABLES=VAR00001 BY VAR00004 /FORMAT=AVALUE TABLES
 /STATISTICS=CC /CELLS=COUNT ROW /COUNT ROUND CELL.

Tabela B.36: Izobrazba glede na jasno predstavo o tem, kaj vodja pričakuje

Crosstab							
			jasna predstava o tem, kaj vodja pričakuje			Total	
			3	4	5		
izobrazba	magisterij, doktorat	Count	0	0	1	1	
		% within izobrazba	,0%	,0%	100,0%	100,0%	
	neveljaven	Count	1	0	0	1	
		% within izobrazba	100,0%	,0%	,0%	100,0%	
	srednja	Count	0	4	2	6	
		% within izobrazba	,0%	66,7%	33,3%	100,0%	
	visoka	Count	1	1	7	9	
		% within izobrazba	11,1%	11,1%	77,8%	100,0%	
	višja	Count	1	1	2	4	
		% within izobrazba	25,0%	25,0%	50,0%	100,0%	
	Total		Count	3	6	12	21
			% within izobrazba	14,3%	28,6%	57,1%	100,0%

CROSSTABS /TABLES=VAR00001 BY VAR00004 /FORMAT=AVALUE TABLES
 /STATISTICS=CC /CELLS=COUNT ROW /COUNT ROUND CELL.

Tabela B.37: Izobrazba glede na zaupanje vodji

Crosstab								
			vodji zaupam				Total	
			2	3	4	5		
izobrazba	magisterij, doktorat	Count	0	0	0	1	1	
		% within izobrazba	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%	
	neveljaven	Count	0	0	0	1	1	
		% within izobrazba	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%	
	srednja	Count	0	1	3	2	6	
		% within izobrazba	,0%	16,7%	50,0%	33,3%	100,0%	
	visoka	Count	1	1	1	6	9	
		% within izobrazba	11,1%	11,1%	11,1%	66,7%	100,0%	
	višja	Count	1	1	1	1	4	
		% within izobrazba	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	100,0%	
	Total		Count	2	3	5	11	21
			% within izobrazba	9,5%	14,3%	23,8%	52,4%	100,0%

CROSSTABS /TABLES=VAR00001 BY VAR00004 /FORMAT=AVALUE TABLES
 /STATISTICS=CC /CELLS=COUNT ROW /COUNT ROUND CELL.

Tabela B.38: Izobrazba glede na trditev, da je ton komuniciranja sproščen

Crosstab								
		ton komuniciranja je sproščen						
			2	3	4	5	Total	
izobrazba	magisterij, doktorat	Count	0	0	1	0	1	
		% within izobrazba	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%	
	neveljaven	Count	0	0	0	1	1	
		% within izobrazba	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%	
	srednja	Count	0	2	2	2	6	
		% within izobrazba	,0%	33,3%	33,3%	33,3%	100,0%	
	visoka	Count	1	1	2	5	9	
		% within izobrazba	11,1%	11,1%	22,2%	55,6%	100,0%	
	višja	Count	0	1	1	2	4	
		% within izobrazba	,0%	25,0%	25,0%	50,0%	100,0%	
	Total		Count	1	4	6	10	21
			% within izobrazba	4,8%	19,0%	28,6%	47,6%	100,0%

CROSSTABS /TABLES=VAR00001 BY VAR00004 /FORMAT=AVALUE TABLES
 /STATISTICS=CC /CELLS=COUNT ROW /COUNT ROUND CELL.

Tabela B.39: Izobrazba glede na trditev, da vodja svoje delo vestno opravlja in je drugim zgled

Crosstab								
		vodja svoje delo vestno opravlja in je drugim zgled						
			2	3	4	5	Total	
izobrazba	magisterij, doktorat	Count	0	0	1	0	1	
		% within izobrazba	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%	
	neveljaven	Count	0	0	0	1	1	
		% within izobrazba	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%	
	srednja	Count	1	0	3	2	6	
		% within izobrazba	16,7%	,0%	50,0%	33,3%	100,0%	
	visoka	Count	1	1	2	5	9	
		% within izobrazba	11,1%	11,1%	22,2%	55,6%	100,0%	
	višja	Count	1	2	0	1	4	
		% within izobrazba	25,0%	50,0%	,0%	25,0%	100,0%	
	Total		Count	3	3	6	9	21
			% within izobrazba	14,3%	14,3%	28,6%	42,9%	100,0%