

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo

**VPLIV VARČEVALNIH UKREPOV NA
USPEŠNOST ZAPOSLENIH**

Maja Turel

Ljubljana, december 2013

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

DIPLOMSKO DELO

VPLIV VARČEVALNIH UKREPOV NA USPEŠNOST ZAPOSLENIH

Kandidatka: Maja Turel
Vpisna številka: 04038881
Študijski program: Univerzitetni študijski program Uprava 1. stopnja

Mentorica: Izr. prof. dr. Maja Klun
Somentor: Doc. dr. Janez Stare

Ljubljana, december 2013

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisana Maja Turel, študentka 1. stopnje univerzitetnega študijskega programa Uprava, z vpisno številko 04038881, sem avtorica diplomskega dela z naslovom Vpliv varčevalnih ukrepov na uspešnost zaposlenih.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela,
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili,
- sem poskrbela, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili,
- sem pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisala v predloženem delu,
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Ur. list RS, št. 21/95), kršitev pa se sankcionira tudi z ukrepi po pravilih Univerze v Ljubljani in Fakultete za upravo,
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za upravo,
- Je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo dela v zbirki »Dela FU«.

Diplomsko delo je lektorirala: Andreja Lisjak

Ljubljana, 3.12.2013

Podpis avtorice:

POVZETEK

Varčevalni ukrepi in uravnoteženje javnih financ sta najpomembnejša cilja Slovenije in tudi drugih držav, ki so v gospodarski krizi. Vzroka slabega stanja držav sta prevelika poraba države in njeno zadolževanje. Slednje zelo vpliva na zaposlene, saj se uspešnost njihovega nadaljnega dela in delovni pogoji spremenijo, bodisi v pozitivni smeri, bodisi v negativni smeri. Varčevalni ukrepi vplivajo na ljudi, saj se javni izdatki (ki nam prikazujejo končno porabo države) financirajo z obdavčitvijo prebivalstva in gospodarstva, kar pomeni, da povečanje javnih izdatkov zmanjšuje sredstva, ki jih ljudje oziroma organizacije imajo. Organizacije so tako primorane k varčevanju. Posledica prevelike porabe pa je zadolževanje (doma in v tujini), saj je primanjkljaj javnega sektorja mogoče financirati le z zadolževanjem ali s tiskanjem denarja.

Diplomsko delo *Vpliv varčevalnih ukrepov na uspešnost zaposlenih* je sestavljeno iz dveh delov. Prvi del obsega teorijo, drugi del pa analizo raziskave, pripravljeno s pomočjo ankete. Teorija zajema obrazložitev varčevalnih ukrepov in uravnoteženje javnih financ, opredelitev zagotavljanja uspešnosti zaposlenih ter zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih. Poleg tega teorija zajema tudi razmere v Evropi in prikazuje odzivnost zaposlenih oziroma posameznikov na uvajanje sprememb v državah. Analiza raziskave je sestavljena po anketnem vprašalniku in zajema predstavitev ter namen raziskave ter postavljene hipoteze.

Ključne besede: varčevalni ukrepi; uravnoteženje javnih financ; uspešnost zaposlenih; zadovoljstvo in motivacija zaposlenih.

SUMMARY

THE IMPACT OF AUSTERITY MEASURES ON THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES

Austerity measures and balancing the public finances are the main goals of Slovenia and also of other countries in economic crisis. Causes of countries bad condition are the excessive government spending and its debts. This particularly affects the employees, because the success of their further work and working condition are changing, either in a positive way either in negative way. Austerity measures have an impact on people, because the public expenditure (which shows the final consumption of government) are financed by taxes of economy and people, which means that the increased public expenditure reduces the resources of people and organizations. Therefore the organizations are obliged to save. Consequence of excessive spending is government borrowing (from domestic and from abroad), because the deficit of public sector can be financed only by government borrowing or by printing money.

This thesis *The impact of austerity measures on the performance of employees* is composed by two parts. The first part covers the theory and the second part represent research analysis, analysed through survey. The theory includes an explanation of austerity measures and public finance balancing and a definition of employees success, satisfaction and motivation. In addition the first part includes different economic situations in Europe and shows the responsiveness of employees to implementation of changes in different countries. Research analysis is drawn up after survey questionnaire and includes a presentation, purpose and the hypotheses of the research.

Key words: austerity measures; balancing public finances; performance of employees; satisfaction and employees motivation.

KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA.....	iii
POVZETEK.....	v
SUMMARY.....	vi
KAZALO PONAZORITEV	ix
KAZALO GRAFIKONOV.....	ix
1 UVOD	1
2 VARČEVALNI UKREPI IN URAVNOTEŽENJE JAVNIH FINANC	4
2.1 VARČEVALNI UKREPI SLOVENSKE VLADE.....	5
2.2 KLJUČNI UKREPI EU.....	11
2.3 RAZLIČNI VIDIKI ZAPOSLENIH NA VARČEVALNE UKREPE DRŽAVE.....	12
3 ZAGOTAVLJANJE USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH.....	14
3.2 OPREDELITEV USPEŠNOSTI.....	14
3.3 VODJE V PROCESU ZAGOTAVLJANJA USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH	14
3.4 SPREMLJANJE DELOVNE USPEŠNOSTI.....	17
3.4.1 METODE IN TEHNIKE.....	17
3.4.2 POGOSTOST MERJENJA OZIROMA OCENJEVANJA.....	19
3.4.3 UKREPI ZA IZBOLJŠANJE.....	19
3.5 ORGANIZACIJSKA KLIMA KOT POMEMBEN DEJAVNIK USPEŠNOSTI	20
4 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	21
4.2 DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH	21
4.3 VARČEVALNI UKREPI: VPLIV NA POTREBE, INTERESE IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	22
4.4 VPLIV MOTIVACIJE NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH.....	22
4.5 KAKO VODJA MOTIVIRA ZAPOSLENE.....	23
5 PRIMERJAVA ODZIVA ZAPOSLENIH NA VARČEVALNE UKREPE V SLOVENIJI Z ODZIVOM ZAPOSLENIH NA VARČEVALNE UKREPE IZ DRŽAV EU.....	25
5.2 RAZPRAVLJANJA VLADE, MEDIJEV IN STROKE	26
6 RAZISKOVALNI DEL	29
6.2 O RAZISKAVI	29
6.3 REZULTATI RAZISKAVE IN OBDELAVA PODATKOV.....	29
6.4 PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE STANJA.....	40
7 ZAKLJUČEK	41

LITERATURA IN VIRI	43
PRILOGE.....	46

KAZALO PONAŽORITEV

KAZALO GRAFIKONOV

Grafikon 1: Spol anketirancev	29
Grafikon 2: Starost anketirancev	30
Grafikon 3: Zaposlenost anketirancev	30
Grafikon 4: Primerjava zaposlenih v JS in ZS.....	31
Grafikon 5: Zaposleni o ogroženosti delovnega položaja.....	32
Grafikon 6: Motivacija vodje v javnem sektorju	34
Grafikon 7: Motivacija vodje v zasebnem sektorju	35
Grafikon 8: Kaj anketirance najbolj zadovolji.....	36
Grafikon 9: Ali zaposleni predstavijo rešitev vodji	37
Grafikon 10: Kaj anketirance najbolj motivira	37
Grafikon 11: Zaposleni o delovni klimi in delovnimi pogoji v organizaciji/podjetju	38
Grafikon 12: Zaposleni o spremljanju uspešnosti v organizaciji	38
Grafikon 13: Proces zagotavljanja uspešnosti v organizaciji anketirancev.....	39

1 UVOD

Finančno gospodarska kriza, ki je zajela ves svet, je bila tudi za Slovenijo neizogibna. Prisiljeni smo varčevati na različnih področjih. Varčevalni ukrepi prinašajo tolikšne spremembe, da je uspešnost zaposlenih pod velikim pritiskom.

Države morajo poleg tega, da skrbijo za socialne razmere državljanov in zdravstvo, med drugim skrbeti tudi za javne finance. Nekatere so pri tem uspešne, nekatere ne, na oboje pa v veliki meri vpliva javnofinančna gospodarska kriza. Zato je v kriznih časih zelo pomembno uravnoteženje javnih financ. V diplomskem delu je na kratko predstavljeno, kako se je Slovenija spopadla z javnimi financami in katere ukrepe je sprejela. Poleg tega so podani tudi nekateri ključni ukrepi, na katere se opira Evropska unija. Raziskani so tudi nekateri vidiki zaposlenih na varčevalne ukrepe.

Varčevalni ukrepi, ki jih je predlagala Vlada Republike Slovenije, predvidevajo drastično krčenje sredstev v javnem sektorju in se nanašajo na omejitev zaposlovanja, prenehanje delovnega razmerja zaposlenih, ki izpolnjujejo pogoje za upokožitev, znižanje plač vključno s plačami funkcionarjev, neizplačilo regresa, znižanje financiranja prevoza na delo, zniža se financiranje prehrane in nekaterih drugih prejemkov. Varčevalni ukrepi, ki se tičejo zaposlenih in tistih, ki so že v pokoju, tako javnega kot zasebnega sektorja, se nanašajo na zmanjševanje plač in pokojnin, znižanje letnega dodatka za upokojence, zmanjšanje števila delovnih mest, zmanjšanje števila investicij, subvencij ter drugih programov. Ukrepi varčevanja so torej številni in prinašajo veliko sprememb pri samih organizacijah, podjetjih in zaposlenih. Zadevajo pa tudi vodstvene subjekte, ki morajo zaposlene (vodene) v čim krajšem možnem času in na čim bolj učinkovit ter uspešen način prilagoditi na spremembe.

Uspešnost zaposlenih je odvisna od številnih dejavnikov. Ker varčevalni ukrepi vlade prinašajo tolikšne spremembe, so zaposleni pod velikim pritiskom. Zato so tukaj ključnega pomena vodje, ki spremljajo zadovoljstvo zaposlenih in zagotavljajo njihovo uspešnost. Varčevalni ukrepi na večino zaposlenih vplivajo negativno, zato jih je potrebno tudi motivirati, saj lahko ob prevelikem nezadovoljstvu zaidejo ali izgubijo motiv za delo. Poleg tega pa varčevalni ukrepi države ne zadevajo le zaposlenih, v smislu vodenih, ampak tudi vodje same. Tudi vodje lahko ob veliki meri nezadovoljstva izgubijo motivacijo za delo, zato so njihove potrebe, interesi in pozitivno razpoloženje pomembni za delovno uspešnost.

Poleg Slovenije varčevalne ukrepe sprejemajo tudi drugod v Evropski uniji. Kot poznamo primer Grčije, ki je zašla v hudo gospodarsko krizo, si članice Evropske unije nikakor ne želijo doseči takega položaja. Zato sprejemajo, predlagajo, poskušajo vpeljati raznorazne ukrepe varčevanja, ki tako rekoč zategujejo pas vsakomur. Seveda je v dobrobit države

marsikateri ukrep pomemben in nujno potreben, a ljudi ni enostavno prepričati, sploh ko se tiče njihovih denarnic. Zato je vodenje v takih situacijah še večjega pomena. Le dobri, uspešni vodje lahko zaposlene pripravijo do uspešnega dela in rezultatov pa tudi do tega, da zaposleni delo opravljajo z zadovoljstvom ter da so za delo motivirani. Seveda pa je pomembno tudi samo razmišljanje zaposlenih v takih situacijah. Če so podrejeni v nekaj zelo trdno prepričani, jih vodja zelo težko prepriča v nasprotno.

Eno poglavje diplomskega dela je namenjeno zagotavljanju uspešnosti zaposlenih, saj je le-ta zelo pomembna. Uspešnost zaposlenih je običajno zelo odvisna od tega, kdo jih vodi in kako jih usmerja. Zato diplomsko delo poudarja tudi pomen vodje v procesu zagotavljanja uspešnosti. Uspešnost je predstavljena zaradi mnenja, da je veliko posameznikov z zagotovljenim delom, ki pa je odvisno od njihove uspešnosti. V primeru neuspešnosti lahko službo izgubijo, kar pa se dandanes pogosto dogaja. Diplomsko delo skuša ugotoviti, kako pogosto vodje spremljajo svoje vodene. Pomemben dejavnik uspešnosti je tudi organizacijska klima v posamezni organizaciji, zato je nekaj besed namenjenih tudi tej temi. V diplomskem delu je predstavljeno tudi zadovoljstvo zaposlenih. Zadovoljstvo zaposlenih prikaže, kako se posamezniki odzivajo na spremembe, bodisi iz okolja ali iz same organizacije. Spet je tu ključnega pomena vodja, zato je poudarjena njegova vloga pri motiviranju in navdihovanju zaposlenih, ko so nezadovoljni in neuspešni.

Kot zanimivost, so na koncu teoretičnega dela diplomske naloge prikazani še nekateri odzivi ljudi (zaposlenih, medijev) na varčevalne ukrepe v Sloveniji in odzivi ljudi (zaposlenih, medijev) drugod na območju Evropske Unije. Nazadnje pa je predstavljena še analiza raziskave, ki je bila izvedena s pomočjo ankete.

Hipotezi diplomskega dela sta:

H1: *Varčevalni ukrepi negativno vplivajo na uspešnost zaposlenih in*

H2: *Zaposleni v javnem sektorju veliko bolj negativno sprejemajo varčevalne ukrepe kot zaposleni v zasebnem sektorju.*

Cilj diplomskega dela je s pomočjo raziskave ugotoviti, kako varčevalni ukrepi vplivajo na počutje in razmišljanje zaposlenih v javnem in zasebnem sektorju ter kako ukrepi vplivajo na njihovo delovno uspešnost in kako jih vodje usmerjajo oziroma motivirajo, ko jim primanjkujejo motivacijski dejavniki, kot so na primer nagrajevanje in napredovanje pri delu. Kot vemo, varčevalni ukrepi v določeni meri bolj vplivajo na zaposlene v javnem sektorju kot na zaposlene v zasebnem sektorju. Namen raziskave je preveriti ali to drži. Poleg glavnega cilja diplomskega dela, ki je opisan v prejšnjem odstavku, je cilj diplomskega dela tudi predstaviti pomen uspešnosti zaposlenih in samo zadovoljstvo zaposlenih.

V diplomskem delu so uporabljene sledeče raziskovalne metode: deskriptivna metoda, s katero so opisani varčevalni ukrepi in uravnoteženje javnih financ, zagotavljanje uspešnosti zaposlenih in zadovoljstvo zaposlenih; komparativna metoda, s katero so

predstavljeni odzivi na varčevalne ukrepe zaposlenih v Sloveniji in zaposlenih v državah EU. Komparativna metoda je uporabljena tudi v raziskovalnem delu, pri primerjavi, kako varčevalni ukrepi vplivajo na zaposlene v javnem sektorju in kako na zaposlene v zasebnem sektorju; metoda analize in sinteze ter metoda generalizacije in specializacije. Metoda klasifikacije je uporabljena v raziskovalnem delu, ko so tvorjene določene klasifikacije glede na rezultate raziskave.

Kot instrument raziskovanja je uporabljena metoda anketiranja. Anketni vprašalnik zajema tako kvantitativno kot tudi kvalitativno tehniko zbiranja podatkov, saj vsebuje vprašanja zaprtega in odprtega tipa. Vprašanja so zastavljena zaposlenim v javnem sektorju in zaposlenim v zasebnem sektorju.

2 VARČEVALNI UKREPI IN URAVNOTEŽENJE JAVNIH FINANC

Država je po izbruhu svetovne finančne in gospodarske krize v drugi polovici leta 2008 sprejela vrsto ukrepov za boj proti krizi. Večina ukrepov je bila kratkoročnih oziroma srednjeročnih, glede na ciljno področje pa jih je mogoče razdeliti na več skupin, in sicer ukrepi za (STA, 2013a):

- pomoč gospodarstvu,
- pomoč finančnemu sektorju,
- pomoč prebivalstvu,
- stabilizacijo javnih financ,
- povečanje pritoka sredstev v proračun.

Poleg tega pa se je vlada lotila tudi strukturnih reform in drugih ukrepov, ki naj bi učinkovali bolj dolgoročno in omogočili povečanje konkurenčnosti ter nadaljnji razvoj države, med drugim reforme upravljanja javnih institucij, reforme trga dela in tako naprej.

Da se lahko načrtuje varčevalne ukrepe in uravnoteženje javnih financ, mora država skrbeti, urejati in usklajevati fiskalno politiko. Fiskalna politika izhaja iz izraza fiskalni sistem, ta izraz pa izvira iz anglosaške literature in je sopomenka za davčni in proračunski sistem. Fiskalna politika je sistem ukrepov, s katerimi se vpliva na javne (družbene) prihodke ter izdatke in se tako uresničujejo cilji ekonomske politike. S fiskalno politiko država vpliva na agregatno povpraševanje. Direktno je to mogoče storiti s spreminjanjem državnih izdatkov za proizvode in storitve, indirektno pa s spreminjanjem razpoložljivega dohodka ekonomskih subjektov s spreminjanjem davkov ali transferjev (Strašek, 2002, str. 147-148). Kaj pa sploh je agregatno povpraševanje? Agregatno povpraševanje sestavljajo vsi izdatki gospodinjstev, podjetij, vlad in tujcev v gospodarstvu (Samuelson in Nordhaus, 2002, str. 388).

Slovenija mora urediti področje javnih financ, saj je javna poraba prevelika, zato je eden izmed razlogov sprejetja varčevalnih ukrepov tudi racionalizacija delovanja javnega sektorja.

Namen racionalizacije delovanja javnega sektorja je doseči večjo učinkovitost javnega sektorja, racionalizirati obseg javnih nalog in jih izpolniti z nižjimi vloženi sredstvi ter povečati vlogo javno-zasebnega partnerstva v javnih storitvah (Šušteršič, 2006, str. 92).

Vlada je sprejela dva zakona, s katerima želi vplivati na porabo sredstev v javnem in zasebnem sektorju. To sta Zakon o uravnoteženju javnih financ (ZUJF, Ur.l. RS, št. 40/2012) in Zakon o dodatnih interventnih ukrepih za leto 2012 (ZDIU12, Ur.l. RS, št. 110/2011), ki je bil junija 2012 nadgrajen, in sicer v Zakon o dopolnitvah Zakona o dodatnih interventnih ukrepih za leto 2012 (ZDIU12-A, Ur.l. RS, št. 43/2012) (Toš Zajšek, 2012).

Posledice gospodarske in finančne krize se izrazito kažejo v javnih financah: na eni strani je prišlo do izrazitega zmanjšanja prihodkov (upad gospodarske aktivnosti), na drugi strani pa do povečanja javnofinančnih odhodkov (sredstva za brezposelne, subvencije ipd.). S tem sta se proračunski primanjkljaj in javni dolg povečala nad dovoljene vrednosti. Primanjkljaj bi moral leta 2013 znašati manj kot 3% BDP, saj mora Slovenija kot članica območja evra upoštevati pravila Pakta stabilnosti in rasti ter ukrepati tako, da ta cilj doseže (Vlada Republike Slovenije, 2012a).

Da bi lažje dosegli zastavljeni cilj zmanjšanja proračunskega primanjkljaja, namerava Slovenija v javnofinančno politiko vpeljati fiskalno pravilo, ki določa zgornjo mejo odhodkov državnega proračuna za obdobje štirih let (prvi dve leti sta fiksni, drugi dve pa indikativni). To pravilo omogoča srednjeročno doseganje uravnoteženega javnofinančnega salda (Vlada Republike Slovenije, 2012a).

2.1 VARČEVALNI UKREPI SLOVENSKE VLADE

Ukrepi, s katerimi se želi uravnorežiti javne finance, so zajeti v Zakonu za uravnoreženje javnih financ (ZUJF), ki je začel veljati 31. maja 2012. Cilji zakona so (Vlada Republike Slovenije, 2013):

- zagotoviti vzdržne javne finance,
- vzpostaviti zakonski okvir za učinkovito upravljanje z javnimi financami,
- zagotoviti makroekonomsko stabilnost ter trajen in stabilen narodnogospodarski razvoj,
- oblikovati pravila za večjo fiskalno disciplino.

Uravnoreženje javnih financ je nujno zaradi zagotavljanja stabilnega in vzdržnega domačega makroekonomskega okolja ter z vidika sprejetih zahtev na ravni EU. Ob sprejetih varčevalnih ukrepih je potrebno še povečati prihodke državnega proračuna iz naslova davčnih dajatev na način, ki nima negativnega vpliva na konkurenčnost gospodarstva. Namen je enakomerneje porazdeliti breme stroškov javnofinančne konsolidacije med zavezance, omejiti zlorabe na davčnem področju, povečati učinkovitost plačevanja davkov in preko dodatnih obremenitev nekaterih dejavnosti zagotoviti dodatne prihodke.

V nadaljevanju so na kratko predstavljeni posamezni ukrepi, povzeti po področjih, na katere se nanašajo. Izpostavljene so le spremembe, ki jih je doprinesel Zakon za uravnoreženje javnih financ (ZUJF).

- Področje družine:

Starševsko nadomestilo (dopust za nego in varstvo otroka nadaljnjih 9 mesecev porodniškega dopusta, očetovski dopust in posvojiteljski dopust) se zniža na 90% osnovne plače, oziroma ostane 100%, kadar osnova ne presega 763,06 evrov.

Nadomestilo je omejeno navzgor in ne sme presegati dvakratnika povprečne mesečne plače v Republiki Sloveniji, kar znaša 1.888 evrov neto mesečno. Otroški dodatek se v petem in šestem dohodkovnem razredu zniža za 10%; sedmi in osmi dohodkovni razred se ukinja. Pravico do pomoči ob rojstvu otroka ima vsak otrok, katerega mati ali oče imata stalno prebivališče v Republiki Sloveniji in povprečni mesečni dohodek na družinskega člana ne presega 64% neto povprečne plače. Starši, ki imajo v vrtcu dva ali več otrok, za drugega otroka plačajo 30% plačila, ki jim je določeno v skladu z zakonom kot znižano plačilo vrtca, vsak nadaljnji otrok pa je oproščen plačila vrtca. Pravico do dodatka za veliko družino ima eden od staršev, če ima skupaj z otroki skupno prebivališče v Republiki Sloveniji in povprečni mesečni dohodek na družinskega člana ne presega 64% neto povprečne plače.

- Področje brezposelnih:

Znižuje se odstotek od osnove za odmero denarnega nadomestila po dvanajstih mesecih prejemanja, in sicer s 60% na 50% od osnove, v prvih dvanajstih mesecih pa ostaja nespremenjen. Znižuje se tudi najvišji znesek denarnega nadomestila, in sicer s 1.050 evrov na 892,5 evrov. Zakon ukinja tudi mirovanje nadomestila za brezposelnost zaradi ugotovljene začasne nezmožnosti za delo, ki je prej pripadalo iskalcem zaposlitve, ki so bili začasno nezmožni za delo zaradi bolezni ali poškodbe.

- Področje javnih uslužbencev:

Znižanje plač ob hkratni odpravi plačnih nesorazmerij; osnovne plače javnih uslužbencev so se linearno znižale za 8%, odpravili sta se še preostali, tretja in četrta četrtina nesorazmerja v osnovnih plačah. Z odpravo teh nesorazmerij v osnovnih plačah ni več potrebno ugotavljati, kakšne so bile prevedbe za posamezna delovna mesta oziroma nazive ob prehodu v nov plačni sistem, saj razlike med vrednostjo plačnega razreda in dejanskim izplačilom osnovne plače ni več. Glede na dejstvo, da se 8% znižanje vrednosti plačnih razredov plačne lestvice zgodi istočasno z odpravo nesorazmerij v osnovnih plačah, je dejansko znižanje plač odvisno od tega, kolikšen znesek plačnega nesorazmerja se posameznemu zaposlenemu v javnem sektorju še odpravlja, torej kolikšen je bil znesek odbitka od osnovne plače zaradi še ne odpravljenih plačnih nesorazmerij.

Zaposlenim v javnem sektorju se v skladu z ZUJF regres za letni dopust za leti 2012 in 2013 izplača upošteva uvrstitev v plačni razred v mesecu pred izplačilom regresa. Regres za prehrano med delovnim časom znaša 3,52 evra. Do njega so upravičeni vsi zaposleni, ki delajo več kot štiri ure dnevno ali če delajo krajši delovni čas na podlagi predpisov o pokojninskem in invalidskem zavarovanju, predpisov o zdravstvenem zavarovanju ali predpisov o starševskem dopustu.

Zaposlenemu pripada povračilo stroškov prevoza na delo in z dela v višini stroškov prevoza z javnimi prevoznimi sredstvi, če razdalja od kraja bivališča do delovnega mesta znaša več kot dva kilometra. Če javni prevoz ni možen, se zaposlenemu prizna kilometrina

v višini 8% cene neosvinčenega 95-oktanskega bencina. Dnevnica za službena potovanja v Sloveniji znaša 16 evrov. Do nje je upravičen zaposleni, če službeno potovanje traja več kot dvanajst ur. V primeru službenega potovanja v trajanju med osem in dvanajst ur zaposlenemu pripada še en znesek za prehrano. Višino dnevnic za službena potovanja v tujino uredi vlada z uredbo.

Napredovanje: javni uslužbenci in funkcionarji, ki so v letu 2012 napredovali v višji plačilni razred, so pridobili pravico do plače v skladu z višjim plačilnim razredom s 1. junijem 2013. Enako velja za javne uslužbenke in funkcionarje, ki so v letih 2011 in 2012 napredovali v naziv ali višji naziv in niso pridobili pravice do plače v skladu s pridobljenim nazivom. Javni uslužbenci in funkcionarji, ki izpolnjujejo pogoje za napredovanje v višji plačilni razred ali višji naziv v letu 2013, v letu 2013 ne napredujejo. Zaposlenim v javnem sektorju pripadajo jubilejne nagrade za 10, 20 in 30 let delovne dobe.

Določitev števila dni letnega dopusta v letu 2013; zaposlenim od 1. januarja 2013 dalje pripada iz naslova delovne dobe, zahtevnosti dela, starosti javnega uslužbenca, socialnih in zdravstvenih razmer ter drugih kriterijev, največ 35 dni letnega dopusta. Določi se jim lahko tudi dodatnih 15 dni letnega dopusta v primeru posebnih pogojev dela, upoštevaje kriterije in višine, določene v zakonih, podzakonskih predpisih, splošnih aktih in kolektivnih pogodbah.

Prenehanje pogodbe o zaposlitvi; javnemu uslužbencu, ki izpolni pogoje za pridobitev pravice do starostne pokojnine, pogodba o zaposlitvi preneha na podlagi dokončnega sklepa, ki ga izda predstojnik prvi delovni dan po izteku dveh mesecev od izpolnitve pogojev. Javni uslužbenec in delodajalec se v roku dveh mesecev od uveljavitve ZUJF zaradi zagotovitve nemotenega delovnega procesa lahko dogovorita za nadaljevanje delovnega razmerja, javnemu uslužbencu pa po prenehanju delovnega razmerja pripada pravica do odpravnine v višini treh povprečnih mesečnih plač v Republiki Sloveniji za pretekle tri mesece oziroma treh zadnjih mesečnih plač javnega uslužbenca, če je to zanj ugodneje. Odpravnina ob upokojitvi znaša dve povprečni mesečni plači za pretekle tri mesece v Republiki Sloveniji oziroma dve zadnji mesečni plači javnega uslužbenca, če je to zanj ugodneje. V primeru, da se javni uslužbenec upokoji v dveh mesecih po izpolnitvi minimalnih pogojev za pridobitev pravice do starostne pokojnine, ima pravico do odpravnine v višini treh povprečnih mesečnih plač v Republiki Sloveniji za pretekle tri mesece oziroma treh zadnjih mesečnih plač javnega uslužbenca, če je to zanj ugodneje.

- Področje upokožencev:

Upokoženci, ki prejemaajo pokojnino, ki ni višja od 622 evrov, so po ZUFJ upravičeni do letnega dodatka za upokožence. Višina letnega dodatka za upokožence je odvisna le od višine pokojnine, kar pomeni, da se dodatki (del vdovske pokojnine, varstveni dodatek, invalidnina ipd.) ne vštejejo v pokojnino. Upokoženci, ki prejemaajo nadomestilo iz invalidskega zavarovanja, ki ni višje od 622 evrov, so po ZUFJ upravičeni do letnega

dodatka za upokojece v višini 166 evrov. Tisti, ki prejemajo nadomestilo nad 622 evrov, do letnega dodatka niso upravičeni.

Višina pokojnin, ki ne temeljijo na vplačanih prispevkih: pokojnine, katerih izplačilo zagotavlja Republika Slovenija iz proračuna in ne temeljijo na vplačanih prispevkih ter ob uveljavitvi pravice presegajo znesek 622 evrov, se zmanjšajo za celotni znesek, ki je obveznost državnega proračuna. Za koliko je odvisno od tega kolikor znaša pokojnina (npr. za največ 100 evrov, če znaša pokojnina 777,5 evrov, pri čemer pa pokojnina ne more znašati manj kot 622 evrov ali za največ 150 evrov, če znaša pokojnina do 933 evrov itd.). Najvišja pokojnina, katere izplačilo zagotavlja Republika Slovenija iz proračuna in ne temelji na vplačanih prispevkih, je omejena na 1.450 evrov.

- Področje avtorskih pogodb:

Omejevanje sklepanja avtorskih in podjemnih pogodb; uporabniki računa ne smejo sklepati avtorskih in podjemnih pogodb, razen na podlagi izrecno določene podlage v posebnih predpisih ali kadar je avtorska in podjemna pogodba sklenjena za izvajanje določenih zadev, kot je na primer izvajanje strokovnih usposabljanj, strokovnih izpitov in preizkusov znanja ali pa izvajanje posebnih projektov, če so za te projekte zagotovljena dodatna sredstva ali izvajanje prevajanja ali tolmačenja za potrebe ministrstva, pristojnega za zunanje zadeve itd. Druge avtorske in podjemne pogodbe uporabniki proračuna lahko sklepajo le na podlagi soglasja, ki ga lahko izda vlada, župan, generalni državni pravobranilec, Programski svet javnega zavoda RTV Slovenija, upravni odbor javnega zavoda ali pa svet javnega zavoda s predhodnim soglasjem pristojnega ministra.

- Področje zdravstva:

Višina bolniškega nadomestila se spremeni. Nadomestilo je odvisno od tipa (stopnje) bolezni oziroma poškodbe ter ali gre za nego otroka oziroma družinskega člana. Zdravstveno zavarovanje; odpravlja se nadzor nad povišanjem premij, zato soglasji za opravljanje zavarovalnih poslov dopolnilnega zavarovanja ter za spremembo zavarovalnih pogojev, ki ju izda ministrstvo za zdravje, ne bosta več potrebni. ZUJF ukinja možnost zmanjšanja in odpisa dolga iz naslova prispevkov za obvezno zdravstveno zavarovanje. Poleg tega prenaša del plačila z obveznega na dopolnilno zavarovanje, kar pomeni, da se bo del zdravstvenih storitev v nekoliko večji meri kril iz dopolnilnega zavarovanja. S tem ukrepom bi zdravstveno blagajno letno razbremenili za 66,33 milijonov evrov na letni ravni in za 35,66 milijonov evrov v letu 2012. ZUJF uvaja kategorijo terapevtske skupine zdravil (gre za medsebojno primerljiva zdravila, ki zdravijo isto bolezen in delujejo podobno, ne pa povsem enako), pri katerih se določi najvišja priznana vrednost. V isti skupini zdravil se bo lahko ustvaril razpon cen, ki pa bo omejen. Sklepanje podjemnih pogodb z lastnimi zaposlenimi ni dovoljeno, razen, če gre za opravljanje zdravstvenih storitev v okviru posebnih programov strateškega pomena, ki jih potrdi minister. ZUJF uvaja možnost povezovanja zbirke podatkov, ki jo vodi Zavod za zdravstveno zavarovanje

Slovenije, z drugimi zbirkami podatkov, ki se vodijo v evidencah na področju šolstva in so potrebni, za ugotavljanje statusa zavarovane osebe.

- Področje študentov:

Študentska prehrana; ukinja se pravica do subvencioniranega obroka med 15. julijem in vključno 15. avgustom, subvencionirani obroki se sicer lahko koristijo le med 8. in 20. uro. Koncesijska dajatev, ki jo obračunavajo posredniki študentskega dela, se z 12% zvišuje na 23% od prejemkov, izplačanih za občasna in začasna dela študentov in dijakov. Z ZUJF se ustanavlja poseben proračunski sklad v pristojnosti Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve, v katerem se bodo zbirala sredstva, namenjena za (so)financiranje vseh štipendij, ki se podeljujejo na podlagi Zakona o štipendiranju. Viri sredstev so dajatve iz študentskega dela, drugi prihodki iz javnih sredstev in sredstev evropskih strukturnih skladov ter donacije.

- Področje vojnih veteranov:

Ukine se pravica do zdraviliškega in klimatskega zdravljenja invalidov, vojnih veteranov in žrtev vojnega nasilja. Zviša se starost za uveljavitev pravic po Zakonu o vojnih veteranih iz 50 na 55 let starosti (te pravice so: veteranski dodatek, dodatek za pomoč in postrežbo, letni prejemek, zdravstveno varstvo, brezplačna vožnja, pogrebna in priznanje pokojninske dobe). Vojni veterani imajo pravico zdravstvenega varstva, kar pomeni, da se plačilo premije dopolnilnega zdravstvenega zavarovanja zagotavlja iz državnega proračuna.

- Področje praznikov:

Drugi januar se ukinja kot dela prost dan.

- Področje davkov:

Ob sprejetih varčevalnih ukrepih je potrebno tudi, da se uveljavijo rešitve, ki bodo povečale prihodke državnega proračuna iz naslova davčnih dajatev na način, da se obremenijo dohodki ter transakcije, ki nimajo neposrednega negativnega vpliva na konkurenčnost slovenskega gospodarstva. Namen celote ukrepov na prihodkovni strani proračuna je enakomerneje porazdeliti breme stroškov javnofinančne konsolidacije med zavezance, omejiti zlorabe na davčnem področju, povečati učinkovitost plačevanja davkov in preko dodatnih obremenitev nekaterih dejavnosti zagotoviti dodatne prihodke državnega proračuna.

Davek na nepremično premoženje večje vrednosti; davek bodo plačevale pravne in fizične osebe, ki imajo v Sloveniji v lasti nepremično premoženje v skupni vrednosti nad 1 milijonom evrov, pri čemer se ne upoštevajo nepremičnine za poslovno in industrijsko rabo ter javni namen. Davčna stopnja znaša 0,5%, kadar je davčna osnova od 1 do 2

milijona evrov in 1,0%, kadar znaša davčna osnova nad 2 milijona evrov. Davčna osnova je seštevek posplošene tržne vrednosti nepremičnin v lasti istega lastnika, ugotovljene s predpisi o množičnem vrednotenju nepremičnin in pripisane nepremičninam v registru nepremičnin 1. januarja leta, za katerega se odmerja davek. Protikrizni davek se odmerja do vključno leta 2014. Prihodki od protikriznega davka pripadajo proračunu Republike Slovenije. Davek se bo odmeril že za leto 2012 v višini 50% od ugotovljene davčne osnove.

Davek na dobiček, ki nastaja zaradi spremembe namembnosti zemljišč, se odmeri ob prodaji zemljišča. Davčna osnova je razlika med vrednostjo zemljišča ob prodaji in vrednostjo zemljišča ob nakupu. Davčne stopnje so določene v odvisnosti od časa, ki je minil med spremembo namembnosti zemljišča in prodajo zemljišča ter se postopno znižujejo. Prihodki davka pripadajo proračunu Republike Slovenije.

Stopnja davka na dohodke iz kapitala se z 20% zviša na 25%, pri čemer se ohranita postopno zniževanje stopnje za obdavčitev kapitalskih dobičkov glede na čas imetništva vrednostnih papirjev ali drugih oblik kapitalskega premoženja ter oprostitev plačila davka za obresti do višine 1000 evrov. Prav tako se z 20% na 25% povečuje stopnja davka na dobiček od odsvojitve izvedenih finančnih instrumentov.

Davek na vodna plovila; v razredu med petimi in osmimi metri se davčna obveznost zviša za približno 20%, za plovila srednjega razreda za 90%, za največja plovila pa bo davčna obveznost še enkrat višja kot doslej. Davčna obveznost se zniža za 5% za vsako dopolnjeno leto starosti plovila, vendar preostanek davčne obveznosti ne sme biti nižji od 50% davčne obveznosti za novo plovilo. Dodatni davek na vodna plovila se bo odmeril hkrati z davkom na vodna plovila, na enak način in od enakih osnov, kot so že določene z zakonom o davku na vodna plovila. Prihodki od dodatnega davka ne bodo prihodki občin, ampak bodo pripadali proračunu Republike Slovenije.

Davek na motorna vozila; za motorna vozila s prostornino motorja nad 2500 kubičnih centimetrov. Višina dodatne davčne obveznosti je odvisna od prostornine motorja motornega vozila in je določena progresivno. Dodatna obremenitev se bo obračunavala za vozila, ki bodo po uveljavitvi zakona prvič registrirana v Sloveniji. Dodatni davek se bo obračunaval hkrati z običajnim davkom na motorna vozila in to od enake davčne osnove, zanj pa bodo veljale enake davčne oprostitve in možnosti vračila kot za običajni davek na motorna vozila.

Uvedba dodatnega dohodninskega razreda; za leti 2013 in 2014 se uvaja dodatni četrti dohodninski razred in zanj stopnja dohodnine v višini 50%, če znaša neto letna davčna osnova nad 69.313 evrov.

2.2 KLJUČNI UKREPI EU

Evropska unija (EU) spodbuja svoje države članice k varčevanju. Države članice so v času recesije ukrepale na različne načine. EU je leta 2008, ko je na svetovnih finančnih trgih prišlo do krize, takoj sprejela evropski načrt za oživitev gospodarstva in o odzivih na finančno krizo. Načrt je vreden 200 milijard evrov. Ukrepi so usmerjeni k povečanju kupne moči prebivalstva in spodbuditi rasti ter zaposlovanju. Kratkoročni in dolgoročni ukrepi predstavljajo 1,5 % bruto družbenega proizvoda EU. Večina tega denarja (170 milijard evrov) bo zagotovljena iz državnih proračunov, preostalih 30 milijard evrov bosta priskrbeli EU in Evropska investicijska banka (Urad vlade Republike Slovenije za komuniciranje, 2012a).

Vsaka država članica ima nalogo, da pripravi nacionalni načrt za odziv na finančno krizo in oživitev gospodarstva. Pri tem je pomembno, da se nadaljuje izvajanje pakta stabilnosti in rasti (Lizbonska strategija), ki je z vsemi prožnimi možnostmi ustrezen okvir proračunske politike v Evropi in je usklajen s ciljem dolgoročne vzdržnosti javnih financ. Vlada Republike Slovenije se je kriznih razmer lotila z izdajo protikriznih ukrepov, namenjenih gospodarstvu, javnemu sektorju oziroma celotnemu prebivalstvu, ki jih usklajujejo ključna ministrstva (Urad vlade Republike Slovenije za komuniciranje, 2012b). Ukrepi so na kratko predstavljeni na začetku tega poglavja.

Slovenija, Slovaška in Češka so dobile priporočila Evropskega komisarja za denarne in gospodarske zadeve, Joaquina Almunia, da bi morale zagotoviti letno zmanjšanje javnofinančnega primanjkljaja za od 0,75 do 1 odstotka BDP v obdobju 2010-2013 (Urad vlade Republik Slovenije za komuniciranje, 2012b).

Predsednik Evropskega sveta Herman Van Rompuy, predsednik Evropske centralne banke Mario Draghi, predsednik Evropske komisije José Manuel Barroso in predsednik Evrske skupine Jean-Claude Juncker, so v poročilu o gospodarski in monetarni uniji predlagali štiri stebre nove Evrope. V okviru prvega stebra (integrirani finančni okvir) predlagajo krepitev nadzora Evropske centralne banke nad bankami, skupne sheme za zavarovanje bančnih vlog in skupni mehanizem za reševanje bank. Drugi steber (integrirani proračunski okvir) predvideva poglobljanje fiskalnega povezovanja in prenos nacionalne suverenosti na Bruselj. Tretji steber (široka gospodarska politika) naj bi zagotovil spodbujanje trajnostne rasti, zaposlovanja in konkurenčnosti. Četrty steber (zagotavljanje demokratične legitimnosti in odgovornost za odločanje) pa naj bi zagotovil legitimnost in odgovornost za odločanje (Ma.Ja., 2012).

Predlogi predsednikov, ki se nanašajo na večjo integracijo držav tako na fiskalnem, bančnem, ekonomskem in političnem področju, so precej ohlapni in vsebujejo elemente, ki jih nekatere države ne bodo sprejele brez boja. Steber, ki se bo nanašal na fiskalno področje, bo vseboval poostren nadzor nad državnimi financami, saj bo za vsako državo določena zgornja meja javnega dolga in proračunskega primanjkljaja. Vizija bančne unije pa predvideva novega regulatorja trga, ki bi sočasno lahko nadziral vseh 8000 evropskih

bank. Ob tem bi imel moč preventivnega ukrepanja, s čimer bi preprečil nadaljnje krize in obremenitve davkoplačevalcev (Bratanič, 2012).

2.3 RAZLIČNI VIDIKI ZAPOSLENIH NA VARČEVALNE UKREPE DRŽAVE

Zaposleni na varčevalne ukrepe gledajo iz različnih perspektiv. Tisti, ki se bolj spoznajo na gospodarske razmere in se zavedajo, da so ukrepi potrebni, bodo ukrepe države lažje sprejeli, saj vedo, da je to nuja za boljšo prihodnost. Zaposleni, ki niso dovolj izobraženi, oziroma se ne spoznajo na gospodarstvo, ekonomijo, finance in politiko, na ukrepe gledajo mnogo bolj negativno.

Varčevalni ukrepi povzročajo spremembe v organizacijah. V glavnem so to negativne, saj le gre za varčevanje. Spremembe so seveda lahko pozitivne, a za zaposlene v organizacijah to predstavlja neko omejenost, saj so bodisi omejeni z delom, bodisi morajo delati dvakrat ali celo trikrat več kot sicer. V vsakem primeru so za nekoga, ki ima ustaljene navade, take spremembe neprijetne in za nekatere celo stresne. Torej varčevalni ukrepi vlade vsako organizacijo prisilijo, da do neke mere reorganizira njeno poslovanje oziroma delovanje.

Zaposleni so velikokrat premalo seznanjeni s spremembami, zato se jim velikokrat upirajo. Vodilno osebje (sploh v javni upravi) pripravlja spremembe v ožjem krogu, zaposleni pa dobijo ključne informacije šele tik pred začetkom projekta. Takšno ravnanje vodstva povzroča nezadovoljstvo pri zaposlenih, saj se čutijo nevedne zaupanja in le kot »številka« v organizaciji (Brejc, 2000, str. 245-246). Spremembam lahko nasprotujejo tudi, če menijo, da učinki sprememb ne bodo takšni, kakršne vodstvo napoveduje. V takšnem primeru bo njihova zavzetost za spremembe majhna. Odpore proti spremembam lahko povzročajo tudi slabi odnosi med vodilnim osebjem in zaposlenimi. Logično je, da se bodo zaposleni upirali, če spremembe doletijo le njih, vodstva pa ne. Problem pri uvajanju sprememb se pojavi, ko vodstvo oceni, da bi lahko nasprotovanje spremembam pripeljalo do resnejših konfliktnih situacij in začne odlašati z reorganizacijo, kar pa ima lahko zelo negativne posledice (Brejc, 2000, str. 246-247).

Politiki, bančniki, finančniki in borzniki, ki krizo razumejo in vedo za kaj gre, ne smejo odkrito govoriti, ker bi tako škodovali svojim poslom, zato položaj olepšujejo in preprečujejo paniko. Na tak način dvigajo zaupanje ljudi, sami pa se zavedajo pomembnosti varčevanja. Novinarji in mediji so pogosto nevedni in mnogokrat prehitro posplošijo zadeve. Tako vplivajo tudi na prevelik del ljudi, ki krize ne razume in se tako na varčevalne ukrepe odziva preveč negativno. Dejansko se ljudje ne zavedajo, da se njihov položaj lahko že jutri precej poslabša.

Velikokrat imajo zelo pomembno vlogo sindikati, ki nemirnosti pomirijo. Pomembno je, da je nekdo, ki zastopa predvsem najnižje delavce, pa tudi ostale delavce nasploh, saj bi lahko država s prehitrim rezanjem izgubila tolikšno mero zaupanja zaposlenih, da bi to

pripeljalo do večjih nemirov. Pomembno je, da si država v kriznih časih pridobi zaupanje zaposlenih, saj so le davkoplačevalci glavni motor, ki poganja državo k izhodu iz krize. Sindikati so tudi tisti, ki nam prikažejo, kako določene skupine zaposlenih (glede na področje v okviru katerega delujejo) gledajo na varčevalne ukrepe. Zato so v nadaljevanju predstavljeni različni vidiki zaposlenih preko sindikatov.

Sindikati javnega sektorja o odgovoru vlade na njihove predloge pristajajo na znižanje plač, o regresu pa se ne pogajajo (T.K., 2012a). Sindikat delavcev v vzgoji, izobraževalni in raziskovalni dejavnosti Slovenije (VIR) meni, da je ključno, da zakon ne bo urejal standardov in normativov. Na 8 % znižanje plač ob hkratni odpravi tretje in četrte četrtine plačilnih nesorazmerij pristajajo, vendar samo pod pogojem, da se plače zmanjšajo za 4 % linearno in za 4 % kompresijsko. Glede regresa za letni dopust za letošnje leto pa menijo, da ne sodi v zakon, saj bi moral biti izplačan že ob aprilskih plačah, kakor so se socialni partnerji dogovorili lani pred sprejemom interventnega zakona. Zato je lanski regres za letni dopust že individualna pravica vsakega delavca, o kateri se sindikati ne morejo pogajati.

Sindikat kulture in narave Slovenije Glosa pristaja na 8 % znižanje plač ob hkratni izravnavi plačilnih nesorazmerij. Nasprotujejo pa urejanju letošnjega regresa za letni dopust z zakonom. Skoraj enako stališče imajo tudi v Sindikatu poklicnega gasilstva Slovenije (SPSG) (T.K., 2012a).

V Sindikatu ministrstva za obrambo (SMO) se strinjajo z znižanjem plač za 8 %, ob hkratni poravnavi plačilnih nesorazmerij. Vztrajajo pa pri kompresijskem načinu obračuna in pogojno pristajajo tudi na kombiniran način. Glede regresa za letošnji dopust menijo, da gre že za zapadlo obveznost. V zvezi s potnimi stroški se strinjajo s povračilom v višini 8 % cene bencina, pri čemer je spletno orodje za izračun števila kilometrov od doma raziskovalec.com. Zahtevajo kritje potnih stroškov v celoti. Za zaposlene, ki so premeščeni po potrebi službe in ne po lastni želji, naj ne bi bilo zgornje omejitve na višino plače. Vztrajajo tudi pri 12 % znižanju plač za vse funkcionarje. Prav tako zahtevajo, da se za enak odstotek znižajo plače direktorjev javnih zavodov, vodstev podjetij v državni lasti in županov. Tudi če bodo sporazum podpisali, se s tem ne odrekajo pravici do razpisa naknadnega zakonodajnega referendumu (T.K., 2012a).

Sindikat komunale, varovanja in poslovanja z nepremičninami Slovenije (SKVNS) ne pristaja na kakršnekoli posege v letošnje že izplačane regrese, saj so v večini komunalnih podjetij že pred sprejemom Zakona o dopolnitvah Zakona o dodatnih interventnih ukrepih za leto 2012 (ZDIU12-A) izplačali zaposlenim regres v višini, kot jo določa kolektivna pogodba dejavnosti. Komunalna podjetja sodijo med javna podjetja, na katera vpliva Zakon o dopolnitvah Zakona o dodatnih ukrepih za leto 2012 (ZDIU12-A) (Kšela, 2012).

3 ZAGOTAVLJANJE USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH

Uspešnost zaposlenih lahko zagotavljamo na različne načine. Najpomembnejše pa je, da zaposlene zelo dobro poznamo, saj ima vsak posameznik različne potrebe, želje, interese, zadovoljstva in podobno. Če vemo, s čim lahko zagotovimo uspešnost posameznika, se moramo tega držati in iskati vse možne načine, da mu le-to omogočimo v čim večji meri in čim več časa. Zagotavljanje uspešnosti zaposlenih je zelo pomembno v času, ko je država v težavah in se mora posluževati varčevanja, ki posega v uspešnost zaposlenih. Težko je biti uspešen, ko je delo posameznika omejeno. Z varčevanjem države se znova in znova pojavljajo omejitve zaposlenih, bodisi da se od njih zahteva več dela kot običajno, bodisi se jim postavlja razno razne pogoje, če želijo obdržati službo. Pomembno je, da se zaposlenim ob tako težkih pogojih dela, nudi čim večjo mero podpore in se jim dovoli, da so lahko uspešni.

Danes je eno izmed najboljših orožij organizacij možnost samostojnega odločanja zaposlenih. Zaposleni se tako počutijo več vredni in posledično uspešnejši. Organizacije jih učijo, da so pripravljeni na inovacije in spremembe.

3.2 OPREDELITEV USPEŠNOSTI

Uspešnost povezujemo z doseganjem zastavljenih ciljev. Uspešnost je zelo subjektivna. Njen pomen je odvisen od tega, kaj posamezniku uspeh sploh pomeni. Za nekoga je to lahko povečan zaslužek denarja ali pa preprosto dosežek določenega rezultata (npr. zmaga na določenem prvenstvu za športnika ali pa izboljšanje ugleda organizacije, v kateri zaposleni dela in je njegov trud k temu prispeval), za nekoga drugega pa nekaj tretjega (Cottrell, 2010, str. 14). Benjamin Disraeli pravi, da se skrivnost življenjskega uspeha skriva v pripravljenosti, da zgrabiš priložnost, ko se ti ponudi (Fuhrman, 2008, str. 43). Podobnega menja tudi Roger Babson, ki pravi, da je uspešen tisti, ki je dobil priložnost in jo je izrabil (Fuhrman, 2008, str. 9).

3.3 VODJE V PROCESU ZAGOTAVLJANJA USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH

Vloga vodje v procesu zagotavljanja uspešnosti je izredno pomembna. Ta vloga se v kriznih časih še podkrepi. Vodja je tisti, ki mora spodbujati svoje sodelavce, da stremijo k uspešnosti, tako organizacije, kot lastne oziroma samostojne uspešnosti. Mnogo situacij je takih, ko morajo zaposleni sami skrbeti za lastno uspešnost, saj so konec koncev le oni tisti, ki se odločijo ali bodo delali na tem, da bodo uspešni ali ne. Ko pa zaposleni izgubijo to iskrico, je tu vodja zelo potreben, saj mora skrbeti, da so zaposleni uspešni tudi, ko sami niso prepričani v to da zmorejo. Najbolje pa je, da vodja sproti spremlja uspešnost in

tako zagotavlja, da zaposleni niti ne pridejo do trenutka, ko ne vedo več kako funkcionirati. Najpomembnejša naloga vodij je, da so sposobni voditi skupino ljudi ali pa posameznika. Če se tega ne zavedajo, morajo to voditeljsko moč čim hitreje poiskati v sebi, saj je to ključ za uspešnega vodjo.

Vodja ima v organizaciji največje pristojnosti in največjo moč, da sproži procese spreminjanja. Če vodja organizacije stagnira in nima vizije ter se prepočasi odziva na spremembe, so posledice lahko zelo hude. Več kot je sprememb, večja je vloga vodenja (Brejc, 2000, str. 247). Mitja I. Tavčar pravi, da brez spreminjanja ni dolgoročne uspešnosti organizacije, a tudi ni uspešnega spreminjanja brez zavzetih sodelavcev (Rozman et al., 2011, str. 29). Vodja ima v procesu zagotavljanja uspešnosti zaposlenih nalogo postaviti skupne cilje vsem zaposlenim v organizaciji. Vodja je tisti, ki z zgledom in nasveti vodi sodelavce, da bi dosegli zastavljen organizacijski cilj (Stare in Seljak, 2011, str. 89). Pomembno je tudi timsko delo. Skupina zaposlenih ne more dobro delovati, če je vsak posameznik osredotočen na lastni cilj. Če je skupina dobra, so tudi težavne odločitve preproste, saj se vsi zavedajo, da vplivajo na vse (Templar, 2009, str. 26).

Če vodja zaposlenim ne postavi skupnih ciljev, potem vsak zaposleni deluje tako, da si sam določi cilje bodisi za zadovoljevanje svojih želja ali želja drugega zaposlenega. V takih primerih vedno pride do občutka, da nekdo daje, drugi pa dobiva. Slednje vpliva na to, da je partnerstvo med zaposlenimi v taki organizaciji neuspešno. Dober vodja je tisti, ki mu uspe združiti cilje in zaposlene navdušiti, da jih uresničujejo. Zaposlene zna pripraviti do tega, da se ob njegovi prisotnosti počutijo bolje in vsaka aktivnost takega vodje v zaposlenih vzbuja boljše mnenje o njih samih. Dober vodja je neopazen, a hkrati zaposlenim vedno na razpolago ter je sposoben, oziroma ima znanje in voljo zaposlenim pomagati pri reševanju njihovih težav (Grubiša, 2001, str. 150-155).

Vodja mora ustvariti delovno okolje, ki omogoča zaposlenim, da se razvijajo. Splošno znano je, da vsi zaposleni ne morejo biti odlični, a naloga vodje je, da jim ponudi priložnost, da odličnost dosežejo. Eden izmed nujnih pogojev za uspešnost zaposlenih je, da vodja le-tem zagotavlja vsa potrebna sredstva in ustrezne pogoje za delo (oprema, znanje, informacije, dobre sodelavce, dovolj časa za opravljanje nalog, ipd.). Uspešnost je odvisna tudi od tega, kako dobro zna vodja načrtovati delo, voditi, spremljati uspešnost in nagraditi svoje sodelavce. Pri načrtovanju mora poleg določanja ciljev oblikovati standarde uspešnosti, pojasniti pričakovanja in v procesu skupnega sodelovanja s sodelavci postaviti cilje, načrtovati delitev dela in nalog ter razporeditev potrebnih sredstev in načrtovati čas, v katerem morajo zaposleni doseči določene rezultate. Poleg tega mora načrtovati tudi usposabljanja in razvoj svojih sodelavcev. Med naloge vodje, poleg usmerjanja, nadzorovanja, razporejanja in usklajevanja dela, sodijo še motiviranje, komuniciranje, usposabljanje, svetovanje in pomoč delavcem ter reševanje konfliktov. Vodja mora spodbujati samoocenjevanje in samonadzor svojih zaposlenih, poleg tega jim mora nuditi povratne informacije in jih za dobro delo nagraditi, kar lahko stori s pohvalo in priznanjem, z različnimi nagradami (denarnimi in nedenarnimi) ali pa s predlogom za napredovanje na boljše delovno mesto. Nagrajevanje je pomembno, saj zaposlenemu

nazorno pokaže, kakšne so posledice njegove uspešnosti. Pri neuspešnosti mora vodja ravno tako ukrepati in svoje zaposlene informirati, kakšne so posledice v takem primeru (Zupan et al., 2009, str. 420-422).

Cottrell (2010) pravi, da vodja zagotavlja in razvija vizijo organizacije in motivira zaposlene. Poleg tega mora z zaposlenimi dobro komunicirati in zagotavljati, da vsi vidijo, kaj je dobrega v doseganju vizije (Cottrell, 2010, str. 161). Sposoben voditelj bo prepoznal vrline, lastnosti in spretnosti posameznikov tudi, ko se zberejo v skupini in jih uporabil v korist celotne skupine (R. Levine in A. Crom, 1995, str. 83). Naloga vodje je, da se posvetuje z ostalimi člani skupine in aktivno spodbuja nove ideje in možnosti (Jakopec, 2007, str. 34).

Ključ do uspeha je, da je vodja poleg vodenja zaposlenih, uspešen tudi pri vodenju samega sebe. Thomas Edison (v: Tempar, 2009, str. 97) je dejal: »Genij je 1 odstotek iskrenja in 99 odstotkov potenja«. Pomemben dejavnik v razvoju dobrega vodje je tudi vzgoja, to je kako se posameznikov potencial razvija, v kakšnem okolju, pod kakšnimi pogoji in odnosi. Res je, da dober vodja ne more postati oseba, ki nima določenih dednih lastnosti, ampak tudi oseba z dednimi lastnostmi za vodenje ne bo postala vrhunski vodja, če za vodenje nima zanimanja, veščin in ustreznega znanja (Kovač, 2004, str. 57).

Kot je bilo že prej omenjeno, varčevalni ukrepi v določeni organizaciji povzročajo spremembe, zato je pomembno, kako vodje z njimi ravnajo in upravljajo. Vodje, ki uspešno upravljajo s spremembami (Kanter v: Sadler, Leadership, 2003, str. 54-55):

- Se uspešno uravnajo z okoljem (iz okolja aktivno zbirajo informacije o spremembah, postopkih in podobno. Najboljši način doseganja informacij iz oči zunanjega opazovalca so stranke, zato je analiza zadovoljstva strank v določeni dejavnosti zelo koristna in daje informacije o poslovanju in zgledu organizacije.)
- Uspešno izzivajo, oziroma izpodbijajo prevladujočo organizacijsko modrost (neprestano morajo preverjati dosedanje teorije in pravila ter določene vzorce teh pravil povezovati skupaj in tako sestaviti nove vzorce pravil, ki bi bili za organizacije najbolj uspešni)
- Uspešno gradijo zavezništva oz. koalicije (iščejo ljudi, ki imajo določena znanja, sredstva ter politično moč, da nekaj naredijo)
- Uspešno prenašajo lastništvo na delovne skupine (skupinam zagotavljajo pomoč, svetovanje, sredstva in jim dajo smisel po lastništvu)
- Se učijo biti vztrajni (spremembe so lahko dolgotrajne, zato je vztrajnost vodij zelo pomembna)
- Znajo v vsaki osebi vzbuditi občutek, da je junak (dobre zaposlene mora znati ločiti od povprečnih in jih nagraditi)

Templar (2009) pravi, da vodja ne sme voditi zaposlenih, ampak da jim mora pustiti, da se vodijo sami. Vodja jih mora spodbujati in jim dati na voljo vse vire, da bodo opravili svoje delo in vodili sami sebe, nadzorovali delovne postopke ter sestavili lastno strategijo.

Skrbeti mora zanje, jih podpreti in varovati. Sam vodja pa se usmeri na svoje vodstvene naloge, ki so (Templar, 2009, str. 21):

- zaposlene spodbuja k delu,
- zanima se o občutkih zaposlenih (kako razmišljajo in čutijo),
- išče odgovore na vprašanja zakaj prihajajo na delo, zakaj se trudijo ali lenarijo, česa se bojijo, o čem sanjajo in podobno.

Vodja zagotovi, da je delovanje organizacijske enote za katero je odgovoren, tekoče in uspešno. Pri tem je bistvenega pomena njegov način dela z ljudmi, kar se kaže tako v rezultatih organizacijske enote, kot tudi v njegovem lastnem počutju ter počutju sodelavcev. Z zanj značilnim slogom vodenja vpliva na organizacijsko kulturo, na zadovoljstvo sodelavcev ter na zadovoljstvo poslovnih partnerjev in strank (Majcen, 2001, str. 25). Seljak (v: Purg et al., 2006, str. 65) pravi, da je najpomembnejše imeti vodjo, ki ti zaupa, da boš delo opravil dobro.

3.4 SPREMLJANJE DELOVNE USPEŠNOSTI

Ko država varčuje, je spremljanje delovne uspešnosti pogostejše kot sicer. Razlogi so lahko različni. Lahko se spremljanje poveča zaradi boljšega pregleda nad zaposlenimi (kdo je dovolj dober, da službo obdrži in kdo ne), ali pa organizacije na takšen način bolj pritisnejo na zaposlene v smislu, da se od njih zahteva večjo uspešnost, kar seveda pripomore tudi k uspešnosti same organizacije. Delovno uspešnost lahko spremljamo na dva načina, in sicer z merjenjem ali pa z ocenjevanjem.

3.4.1 METODE IN TEHNIKE

Poznati moramo razliko med merjenjem in ocenjevanjem. O merjenju govorimo, ko je enota mere natančno določena in imamo orodje, s katerim merimo. O ocenjevanju pa govorimo, ko orodja za ocenjevanje nimamo (Rejc v: Zupan et al., 2009, str. 432). Običajno je ocenjevanje vedno bolj subjektivno, merjenje pa največkrat objektivno. Pri merjenju delovne uspešnosti lahko naletimo tudi na številne ovire, saj za določena delovna mesta ni mogoče opredeliti merljivih kriterijev, poleg tega pa lahko, kljub merljivim delovnim rezultatom, dodatno delo, čas in stroški izničijo koristi, ki bi jih pridobili z merjenjem. Glede na to, s čim primerjamo doseženo, poznamo tri skupine metod spremljanja delovne uspešnosti: primerjava dosežkov s cilji, primerjava dosežkov s standardi oziroma pričakovanji in primerjava dosežkov med sodelavci (Zupan et al., 2009, str. 432-433).

Prve metode spremljanja delovne uspešnosti, primerjave dosežkov s cilji, se poslužujemo tako, da na začetku obdobja postavimo merljive cilje, na koncu obdobja pa ugotavljamo dosežene rezultate in jih primerjamo s postavljenimi cilji. Ta metoda ne upošteva vnaprej

opredeljenih vedenj ali rezultatov, temveč jih v vsakem obdobju lahko prilagodi situaciji, zato je primerna za uporabo v hitro spreminjajočem se okolju.

Pri drugi metodi spremljanja delovne uspešnosti, primerjavi dosežkov s standardi oziroma pričakovanji, moramo opredeliti želeno oziroma pričakovano uspešnost in nato vsakega posameznika ocenimo, do kakšne mere je izpolnil pričakovanja. Za ocenjevanje uspešnosti uporabljamo različne tehnike ocenjevanja, najpogosteje ocenjevalne lestvice.

Pri tretji metodi spremljanja delovne uspešnosti, primerjavi dosežkov med delavci, pa gre za primerjavo med delavci na podlagi skupne ocene uspešnosti posameznikov. To oceno lahko oblikujemo na podlagi splošnega vtisa ali pa bolj analitično, tako da posameznikovo uspešnost najprej ocenimo glede na dosežene cilje, standarde in pričakovanja. Najbolj znan način je enostavno rangiranje, pri katerem razvrstimo zaposlene po uspešnosti od najbolj do najmanj uspešnega, kar je seveda možno le, če imamo majhno število delavcev (do deset). Poznamo tudi primerjavo v parih, ko se za vsak par delavcev odločimo, kdo od obeh je boljši; odločimo se lahko za metodo lupljenja, ko najprej opredelimo najboljšega delavca in tako naprej, dokler ne razvrstimo vseh. Lahko uporabimo metodo razvrstitve, ko vnaprej določimo kategorijo uspešnosti (na primer A, B, C) in vanje potem razvrstimo delavce. Pogosto podjetja uporabljajo prisilno razvrstitev, ko določijo tudi kvote, koliko odstotkov delavcev lahko razvrstimo v posamezno skupino (na primer 20% v A, 60% v B, 20% v C). Ti pristopi primerjave dosežkov med delavci so učinkoviti, če želimo razlikovati uspešnost delavcev, ko se na primer odločamo o povišanju plač in napredovanju. So precej enostavni in se z njimi izognemo nekaterim napakam ocenjevanja. Vendar je zaradi splošne narave ocene vprašljiva veljavnost in zanesljivost ocene. Ta posameznemu delavcu ne daje dobrih povratnih informacij, kaj bi bilo potrebno izboljšati. V skupini ali oddelku, znotraj katerih primerjamo zaposlene, lahko metoda povzroči tudi konflikte in poslabša medsebojne odnose.

Ne glede na to, katero od metod spremljanja uspešnosti bomo izbrali, moramo pridobiti ustrezne informacije, na podlagi katerih bomo oblikovali končno oceno uspešnosti. Med tehnikami zbiranja informacij so najpogostejše (Zupan et al., 2009, str. 433-437):

- Zbiranje objektivnih podatkov na podlagi merjenja (gre za podatke o proizvedenih enotah, prodanih enotah, porabi materiala, ankete o zadovoljstvu kupcev in evidenco pohval in pritožb).
- Fizično opazovanje
- Označevalni seznam (ang. checklist): Seznam sestavimo tako, da zapišemo oblike vedenja, ki v kar največji meri opišejo pričakovano uspešnost. Nato sledi ocenjevalčeva naloga, da za vsakega delavca označi polje pri opisu, ki velja zanj. Končna ocena je lahko preprosto seštevek vseh označenih polj.
- Ocenjevalne lestvice: So najstarejša in najpogosteje uporabljena metoda zbiranja podatkov za oceno uspešnosti. Pri ocenjevalnih lestvicah ponudimo ocenjevalcu več možnih ocen, ki kažejo na stopnjevanje uspešnosti. Lestvice so lahko lihe ali sode, slednje so morda boljše za namen ocenjevanja, ker omogočijo preprosto označevanje srednjih vrednosti in ocenjevalca prisilijo, da se opredeli glede uspešnosti ali

neuspešnosti. Manj stopenj (na primer 3 ali 4) na lestvici olajša ocenjevanje, več stopenj (na primer 7 ali 10) pa poveča občutljivost metode oziroma možnost boljšega razlikovanja med ocenjevalci, seveda ob pogoju, da ima ocenjevalec dovolj informacij, da lahko konkretno ocenjuje.

Poznamo več vrst ocenjevalnih lestvic, s katerimi zberemo različne informacije. Najpogosteje uporabljene ocenjevalne lestvice v procesu spremljanja delovne uspešnosti so:

- *Številčne ocenjevalne lestvice* : vsak element uspešnosti ocenimo s številkami (na primer od 1 (slabo) do 5 (odlično)).
- *Grafične ocenjevalne lestvice* : oceno delavca označimo na daljici (med obema poloma uspešnosti) ali označimo okvirček pri tistem opisu, ki najbolj ustreza dosežkom delavca.
- *Opisne ocenjevalne lestvice* : vsak element uspešnosti opišemo z različnimi opisi, ki odražajo stopnje uspešnosti. Nato ocenjevalec izbere opis, ki najbolj ustreza dosežkom posameznika. Drugi tip opisnih lestvic so vedenjske opazovalne lestvice (ang. BOS-behaviour observation scales), pri katerih opišemo dejavnik uspešnosti z več opisi vedenja in potem vsako vedenje spremljamo, kako pogosto se pojavi.

3.4.2 POGOSTOST MERJENJA OZIROMA OCENJEVANJA

Merjenje uspešnosti v javnih organizacijah izboljša strokovnost izvedenih storitev, moč inovativnosti, sprejemanje odločitev in kakovost oblikovanja politik organizacij (De Bruijn, 2002, str. 5). Večina organizacij v gospodarsko razvitih državah izvaja merjenje oziroma ocenjevanje uspešnosti vsaj enkrat letno. Če se organizacije odločijo, da bodo svojo uspešnost povečale, načrtujejo hitro rast ali so v krizi, potem se pogostost merjenja poveča.

3.4.3 UKREPI ZA IZBOLJŠANJE

Pomembno je oblikovanje jasne predstave o oceni posameznika. V oceno moramo biti prepričani, saj imajo lahko v nasprotnem primeru ukrepi zelo negativne posledice. Če na primer odpustimo zelo dobrega zaposlenega, bo na izgubi vodja oziroma organizacija, ostali sodelavci pa lahko začnejo dvomiti vase.

Ukrepi za izboljšanje uspešnosti zaposlenih so dodatna usposabljanja, nagrajevanja, izobraževanja, svetovanja in spodbujanja. Tudi nudenje razgovorov oziroma pogovorov je lahko zelo dober ukrep, kjer lahko zaposleni povedo, kaj jih muči in kaj bi želeli spremeniti. Poleg tega lahko tudi vodja na ta način predstavi svoja stališča in dejstva oziroma razmere v organizaciji.

3.5 ORGANIZACIJSKA KLIMA KOT POMEMBEN DEJAVNIK USPEŠNOSTI

Organizacijska klima je v kriznih časih zelo pomembna, saj ko država z varčevanjem v veliki meri pritiska na zaposlene, lahko le ti hitro izžarevajo negativno energijo in gradijo slabo vzdušje v organizaciji. Če v organizaciji prevladuje negativna klima, je velika verjetnost, da bodo tudi zaposleni manj zainteresirani do dela in do tega, da bi bili pri delu uspešni. Njihovo zadovoljstvo do dela se tako zmanjša in vprašanje je le, koliko časa bo poteklo, preden se zaposleni uprejo nadrejenim ali pa celo dajo odpoved. Sama odpoved je sicer v kriznih časih zelo malo verjetna, saj se služba ne ponuja na vsakem koraku in ljudje se tega zavedajo.

Organizacijska klima vpliva na odnose v organizaciji, vedenje članov ter na njihova stališča in ravnanja. Nanjo vplivajo dejavniki, ki nastopajo kot posledica znanih in neznanih, preteklih in sedanjih vplivov iz notranjega in zunanjega okolja. Pri oblikovanju in spreminjanju organizacijske klime vodja vpliva na pojav ali na vzrok, ki povzroča neko stanje pri zaposlenih. Najpomembnejše orodje, s katerim vodja oblikuje in spremlja klimo, je osebni zgled. Na ta način prikaže način ravnanja pod pogojem, da je med vodjo in njegovimi sodelavci zgrajen sistem zaupanja (Stare in Seljak, 2011, str. 98).

4 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Zadovoljstvo zaposlenih je pomemben pokazatelj, kako zaposleni reagirajo na določene dražljaje. Z odzivom zaposlenih na varčevalne ukrepe lahko ugotovimo, ali so z ukrepi zadovoljni ali ne. V primeru nezadovoljstva lahko posameznik deluje tako negativno, da za seboj potegne še množico posameznikov, ki bi sicer reagirali drugače. Posamezen zaposleni, ki je nezadovoljen z ravnanjem vlade, lahko tako povzroči negativno vzdušje in posledično lahko skupina, ki jo je pritegnil na svojo stran, začne dvomiti v vlado in izražati nezaupanje v njena dejanja. Varčevalni ukrepi so posebna tematika, z njimi je težko biti zadovoljen, zato je pomembno, da vlada postopoma uvaja ukrepe in je do zaposlenih razumna, saj bo le tako njihovo zadovoljstvo bolj »pomirjeno« in zaposleni ne bodo povzročali večjih težav.

4.2 DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

Ljudje smo si različni. Tako kot nas motijo različne stvari, tako nas tudi zadovoljijo in pritegnejo različne stvari. Enim pomeni denar vse, drugi dajejo prednost izzivom, samostojnemu delu, dobrim pogojem dela ipd. Dejavniki zadovoljstva zaposlenih so lahko:

- vsebina dela
- samostojnost pri delu
- plača, dodatki in ugodnosti k plači (višina plač, pravičnost plač)
- vodenje in organizacija dela
- odnosi pri delu
- delovne razmere

Zaposlenim niso pomembni le cilji, ampak tudi verjetnost doseganja le teh. Če je verjetnost napredovanja majhna ali pa celo nemogoča (primer varčevalnih ukrepov, kjer želijo privarčevati s tem, da ne dopuščajo napredovanj), je zelo verjetno, da zaposleni ne bodo imeli dovolj motivacije za boljšo delovno uspešnost (Zupan et al., 2009, str. 341-342). Plače so zelo pomemben dejavnik zadovoljstva zaposlenih. Tudi tisti, ki priznajo, da jim plača ni najpomembnejša, imajo v sebi željo po dobri plači. Res je, da nekdo daje več pomembnosti delovnim razmeram, odnosom, samostojnemu delu ali pa čemu drugemu, a take osebe imajo zadostno plačo, v smislu, da je dovolj visoka, da se uspejo preživljati. Če bi bila plača pod standardi, potem bi jim bil najpomembnejši dejavnik zadovoljstva plača. Denar vseeno predstavlja neko vrsto varnosti, ki jo potrebuje vsak posameznik. Vzrokov (ne)zadovoljstva je torej veliko, pomemben dejavnik pa so medsebojni odnosi v organizaciji, komunikacijska klima in odnosi, ki jih imajo vodje s sodelavci. Zadovoljstvo zaposlenih lahko ugotavljamo na več načinov (Majcen, 2001, str. 64): s sklepanjem iz opazovanja vedenja zaposlenih, z anketnimi vprašalniki in z razgovori med zaposlenimi in njihovimi vodji.

4.3 VARČEVALNI UKREPI: VPLIV NA POTREBE, INTERESE IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Zaposleni so velikokrat tarča varčevalnih ukrepov. Mnogi doživijo zelo velike psihične pritiske v času varčevanja države, bodisi zaradi morebitne izgube službe ali pritiskov na delu. Varčevalni ukrepi so velikokrat neosebni in po navadi se jih sprejme zaradi nujnosti, zato jih potrebe, interesi in zadovoljstvo zaposlenih ne zanimajo. Varčevanje je pač nuja. Zato imajo lahko zaposleni na določenih delovnih mestih zelo veliko težav, tako psihičnih kot fizičnih. Moč zaposlenih enostavno upada. V takih trenutkih je najpomembnejše, da same organizacije v čim večji meri skrbijo za svoje zaposlene in jim nudijo čim več potrebne pomoči.

Spremembe so v organizacijah potrebne, bodisi so posledica širše okolice ali le posledica potreb organizacije same. Spremembe povzročajo ljudem skrbi, stres, zaskrbljenost, negotovost ipd. Ne vedo, kaj se bo v službi zgodilo ali jih bodo odpustili ali poslali v zgodnjo upokojevitv ali jih dodatno obremenili. Za take ljudi je potrebno skrbeti, da jih bo čim manj skrbelo za prihodnost (R. Levine in A. Crom, 1995, str. 158-159). Potrebe zaposlenih so lahko materialne (hrana, obleka, stanovanje ipd.), socialne (zdravstveno, pokojninsko zavarovanje, družinsko življenje ipd.) in osebne (osebna rast, osebni razvoj ipd.) (Svetlik v: Zupan et al., 2009, str. 196).

4.4 VPLIV MOTIVACIJE NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Motivacija zaposlenih je zelo pomembna, saj vpliva na njihovo zadovoljstvo, posledično pa tudi na njihovo uspešnost. Brez motivacije zaposleni ne bi bili sposobni delati. Motivacija mora biti vedno prisotna, bodisi minimalno bodisi maksimalno.

Pogonska sila organizacije je motiviranost zaposlenih. Le-ta vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, saj jih motiviramo zato, da bodo dosegli zastavljene cilje, razvijali znanja in lastne sposobnosti ter dosegli razvoj in rast. Našteto pa vpliva na to, da je posameznik zadovoljen sam s seboj. Vsaka organizacija, ki razpolaga z motiviranimi zaposlenimi, bo tudi lažje premagovala ovire, krize in probleme. Permanentno in zlasti pravilno motiviranje in stimuliranje zaposlenih imata namreč izjemne učinke na njihovo zadovoljstvo in uspešnost pri delu (Mihalič, 2010, str. 6-8). R. Levine in A. Crom (1995, str. 102) pravita, da sta dve najpomembnejši motivacijski sili samospoštovanje in spoštovanje drugih.

4.5 KAKO VODJA MOTIVIRA ZAPOSLENE

Motivacija se začne pri vodji. Vodja mora znati motivirati sebe, da lahko potem motivira tudi druge. Kar bo storil vodja, bodo tudi zaposleni (Grubiša, 2001, str. 47). Danes v večini organizacij vodje motivirajo zaposlene na način, da jim ponudijo samostojno odločanje. To je za marsikaterega zaposlenega nekaj najpomembnejšega, saj to le izkazuje, da mu vodja zaupa.

Vodja mora motivirati zaposlene, saj je to nujno potrebno za uspešno vodenje ter ena izmed najpomembnejših nalog in odgovornosti vodje. Posledica neuspešnega motiviranja je namreč neuspešno vodenje, brez tega pa ni uspešnih zaposlenih in uspešne organizacije (Mihalič, 2010, str. 4). Uspešni vodje pritegnejo zaposlene v vse vidike delovnega procesa. Poleg možnosti, ki jih vodje ponudijo zaposlenim, so pomembni tudi njihovi odzivi. Če zaposleni sam ne bo želel dobro opravljati dela, ga tudi vodja ne more v to prisiliti, saj se motivacije ne da izsiliti. Pomembno je, da vodja vzbudi zaposlenim občutek, da so cenjeni (R. Levine in A. Crom, 1995, str. 46).

Vodja mora imeti tudi občutek za delo z ljudmi, ne sme jih napadati, ko nastopi problem, ampak ga mora skupaj z njimi reševati (Zidar Gale, 2005, str. 96). Motivacija je nekaj, kar je potrebno nenehno spodbujati in razvijati na različne načine. Izvajati jo je potrebno proaktivno, to pomeni, da je zaposlene potrebno motivirati, še preden pride do upada ali odsotnosti motivacije. Vodja mora zagotoviti zunanje spodbude, saj so le-te pri motivaciji ključne. Celotno motivacijo posameznika je potrebno spodbuditi od zunaj, da se nato lahko razvija znotraj (Mihalič, 2010, str. 5-6).

Najučinkovitejši in najboljši načini motiviranja in stimuliranja zaposlenih so (Mihalič, 2010, str. 33-34):

- Nedenarne nagrade (izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje, nova delovna sredstva, pripomočki, odgovornejše delovno mesto, izpostavljanje preteklih dosežkov in uspehov zaposlenih, pohvale in priznanja, možnost izobraževanja v lastnem interesu, pomoč pri delu in usmerjanje k doseganju ciljev, izvajanje motivacijskih govorov zaposlenim, podpora sodelavcev pri delu, izkazovanje zaupanja v sposobnosti zaposlenih, zanimanje za delo in počutje zaposlenih, zanimanje za ambicije in zadovoljstvo zaposlenih, spodbujanje in navdihovanje, zagotavljanje pozitivnega zgleda, informiranje zaposlenih o delu, ipd.)
- Denarne nagrade; Plače so seveda eden izmed največjih motivatorjev. Ko se plače zamrznejo ali pa znižajo, motivacija zelo upade in takrat najbolj vidimo, kaj zaposlenim pravzaprav pomeni plača. Kombinacija denarnih in nedenarnih nagrad je najbolj zaželena in doseže pri zaposlenih najboljše motivacijske učinke.

Motivacija je zelo pomembna zaradi samega uspeha zaposlenega. Pomembno je, da vodja posamezniku zagotavlja možnost, da nekaj doseže in ga spodbuja, da sam razmišlja v smeri (Cottrell, 2010, str. 24):

- visokih pričakovanj

- realnih mej za doseganje ciljev
- nagrajevanja dosežkov

Poleg naštetega je potrebno sebe in zaposlene spodbujati v smer realnega, vodja in zaposleni morajo biti realni in ne pričakovati nemogočega. Če ni nadrejenega, ki bi zaposlenega nagradil, se zaposlen sam sebe nagradi. Na primer po dolgem napornem delovnem dnevu, ki ga je odpravil z odliko, se odpravi s prijatelji na pijačo ali z družino na izlet in podobno (odvisno kaj posameznika zadovolji, sprosti in mu daje občutek veselja ter ugodja). Seveda je motiviranje samega sebe zahtevno, a zelo pomembno. Elementi, ki so priporočljivi, da jih vodja uporablja za motiviranje, so pozitivne in negativne spodbude ter navdihovanje zaposlenih (Montgomery in Suino, 2008, str. 217).

5 PRIMERJAVA ODZIVA ZAPOSLENIH NA VARČEVALNE UKREPE V SLOVENIJI Z ODZIVOM ZAPOSLENIH NA VARČEVALNE UKREPE IZ DRŽAV EU

Če povzamemo večino odzivov v Sloveniji, lahko rečemo, da ljudi najbolj skrbi to, da delo lahko izgubijo. Mnogi izražajo jezo in nezadovoljstvo s pravičnostjo glede znižanja plač javnih uslužbencev z odpravo plačnih nesorazmerij, saj se je tistim, ki so se jim plačna nesorazmerja odpravila, plača znižala le za nekaj odstotkov, ne pa za 8% kot nekaterim drugim zaposlenim. Poleg tega Slovence zelo skrbijo pokojnine. Najbolj jih moti diskriminacija, ki jo država hote ali ne hote povzroča. Tisti, ki še niso v pokoju, izražajo veliko zaskrbljenost glede prihodnosti. Več posameznih odzivov je predstavljenih v nadaljevanju.

V Španiji želi vlada zmanjšati pravice brezposelnim, upokojencem in delavcem v javnem sektorju ter nadaljevati privatizacijo državnega premoženja ter povišati davek na dodano vrednost. V bogate sloje in podjetja pa ne posega, zato se številni zaposleni in nezaposleni udeležujejo številnih protestov po španskih mestih (M.B., 2012).

Portugalski zdravniki so v juliju 2012 izrazili nezadovoljstvo z varčevalnimi ukrepi EU in ukrepi Mednarodnega denarnega sklada (IMF – International monetary found) in se podali na 48-urno stavkanje (Euobserver, 2012).

Nekatere države so vzpostavile strokovne institucije, ki naj bi bile odvisne od tekoče politike in bi ocenjevale vladno fiskalno politiko od zunaj. V zadnjem času sta Švedska in Madžarska formalno ustanovili institucijo, ki jo imenujejo fiskalni svet. Velika Britanija je ustanovila Urad za proračunsko odgovornost (Arhar, 2011, str. 118).

Kot vemo, sta Grčija in Irska v letu 2010 zašli v javnofinančno krizo. S tem sta ogrozili svoje lastno gospodarstvo in stabilnost evra kot skupne valute. Zdaj se vzpostavlja sistem, ki sestoji iz treh delov: uravnavanje bančnega in finančnega sektorja, okrepljeno vladanje, da se prepreči nastanek fiskalne krize in krizni mehanizem, ki bi se sprožil, če bi javnofinančna kriza izbruhnila v kakšni državi. Med krizo je treba delovati hitro. Navadno je največja težava v tem, da ni zakonske podlage za hitro in korenito poseganje. V Zakonu o javnih financah bi bilo lahko določilo o izrednih ukrepih v izrednih razmerah močne javnofinančne krize. Pogosto pa to ni potrebno in države po normalnih postopkih sprejmejo ustrezne svežnje ukrepov. Grčiji in Irski je to uspelo, sicer s težavami pa vendar. Irska je pri tem celo izgubila vlado, portugalska vlada pa je odstopila (marca 2011), ker parlament ni sprejel njenega svežnja varčevalnih ukrepov, ki so bili namenjeni odpravi javnofinančne krize. Tudi v Sloveniji bi se lahko zgodilo, da zaradi blokad ne bi bilo mogoče pravočasno sprejeti učinkovitih ukrepov (Arhar, 2011, str. 131).

Kot vidimo, imajo države v Evropi podobne reakcije, saj vsaka išče pot iz krize in se skuša zaščititi pred grškim scenarijem. V številnih državah zaposleni izražajo nezadovoljstvo, skrb in strah, kar se kaže v številnih protestih oziroma stavkah.

5.2 RAZPRAVLJANJA VLADE, MEDIJEV IN STROKE

Nekatere nevladne organizacije opozarjajo, da je za starše ob znižani kupni moči vsako dodatno znižanje pravic na področju družinske politike zelo boleče in vpliva na družino »z večkratnikom števila otrok«. Ob tem namreč poudarjajo, da bi se družinam z otroki dodatno povečali stroški vrtca in šolanja otrok, kar pa po njihovem mnenju »ne izpolnjuje temeljnega načela sorazmerne in pravične razporeditve bremen med vse družbene skupine«, saj bi stroški ostali enaki le za družine brez otrok. V Ženskem lobiju Slovenije so prepričani, da vladni predlogi varčevanja pomenijo odkrit napad na pravico žensk do enakega plačila za delo enake vrednosti. Opozarjajo, da znižanje plač javnih uslužbencev v veliki meri zadeva zaposlene v vrtcih, šolah, bolnišnicah, zdravstvenih domovih, v socialnem delu in javni upravi, kjer je zaposlenih veliko žensk (STA, 2012a).

Države evro območja so se že 9. decembra 2011 dogovorile za nov fiskalni pakt, sprejele so namreč Pogodbo o stabilnosti, usklajevanju in upravljanju Evropske monetarne unije (Sterdyniak, 2012). Evropski komisar za okolje, dr. Janez Potočnik (v: Kocjan, 2012) pravi: »Ukrepi, ki so povezani s konsolidacijo javnih financ, so dolgoročno nujni, da prinesejo zaupanje, zdravje, ki ga v zadnjem času v javnih financah ni bilo. Nujno je tudi zato, ker smo se naučili iz grške zgodbe, kako smo povezani v evropskem enotnem prostoru.«

Christine Lagarde, vodja Mednarodnega denarnega sklada (IMF – International monetary found), je opozorila, da se evro območju ne piše lepa prihodnost. Lagarde pravi, da so v zadnjih mesecih vlade EU naredile pomembne korake v smeri okrevanja iz krize in so dokazale, da imajo namen zaščititi svojo valuto (Pop, 2012a). V marcu 2012 se je finska vlada odločila, da bo približno milijardo evrov pridobila z rezanjem porabe in približno milijardo evrov z davčnimi pohodi. Sporni so davčni pohodi, ki bodo nedvomno negativno vplivali na gospodarsko rast. Odločitve finske vlade so, zaradi usmerjanja davčnih spodbud za spodbujanje naložb, ugodne za trgovine in industrije (Urilla, 2012).

Statistika (april 2012) kaže na to, da so Evropske finance v slabem stanju. Državam EU je v letu 2011 uspelo zmanjšati javnofinančni primanjkljaj, vendar so si nabrale več dolga v primerjavi s prejšnjim letom. EU je določila 3-odstotni prag javnofinančnega primanjkljaja. Skupno je 23 držav članic EU (od 27 držav članic) v t.i. čezmernem javnofinančnem primanjkljaju; med njimi so tudi velike države članice, kot so Francija, Španija, Italija in Nemčija. Javne finance imajo urejene le Estonija, Finska, Luksemburg in Švedska. Poleg javnofinančnega primanjkljaja javni dolg v EU ne sme presegati 60% BDP. V letu 2011 je več kot 14 držav članic EU imelo javni dolg višji od 60% BDP, te države so bile: Grčija

(165,3%), Italija (120,1%), Irska (108,2%), Portugalska (107,8%), Belgija (98%), Francija (85,8%), Združeno kraljestvo (85,7%), Nemčija (81,2%), Madžarska (80,6%), Avstrija (72,2%), Malta (72%), Ciper (71,6%), Španija (68,5%) in Nizozemska (65,2%) (Pop, 2012b).

VIR (Sindikat delavcev v vzgoji, izobraževalni in raziskovalni dejavnosti Slovenije), je vlado pozval, naj opusti namero po zniževanju standardov in normativov ter zmanjševanju sredstev za vrtce, šole in visoke šole, saj s tem ogroža blaginjo državljanov. Protestirali so tudi proti načinu odločanja o združevanju srednjih šol in zahtevali umik predlogov za njihovo združitev (F.K., 2012a). ZSSS (Zveza svobodnih sindikatov Slovenije) se je na ustavno sodišče v zvezi z ZUJF obrnila že večkrat. Prve zahteve je vložila v zvezi z nekateri določili ZUJF glede upokojencev. Sindikat upokojencev (SUS) je zahteval ukrepanje za zaščito pravic upokojencev. Najprej za presojo ustavnosti neizplačila oziroma zmanjšanja letnega dodatka upokojencem, potem pa še za presojo ustavnosti znižanja pokojnin nekaterim upokojencem. Prepričani so, da je kršeno načelo nediskriminacije Ustave Republike Slovenije, saj niso vsi državljanji enako obravnavani (Zorko Andrej v: Matoz, 2012). SUS (Sindikat upokojencev) je ogorčen nad znižanjem pokojnin številnim kategorijam upokojencev in ker jih je država prikrajšala za izplačilo letnega dodatka. Opozarjajo, da se bodo za svoje pravice borili (T.K., 2012b).

ZSSS trdi, da je zniževanje regresa za nazaj, ustavno sporno in je v nasprotju s prevzetimi mednarodnimi normami. Pravijo, da je država v celoti povozila kolektivne pogodbe in socialni dialog, ki zagotavlja socialni mir (F.K. 2012b). Precej nezadovoljstva med zaposlenimi povzroča zamrznitev napredovanja. V mesecu juliju 2012 so iz naslova odprave nesorazmerij največ pridobili zaposleni v zdravstvu, kulturi, socialnem varstvu, znanosti in še kakšni dejavnosti, njihove plače so se le neznatno znižale. Zato so sindikati nekaterih dejavnosti vložili kolektivne tožbe proti znižanju plač, posamično pa so državo tožili tudi nekateri prizadeti javni uslužbenci (F.K. 2012c). Andreja Toš Zajšek (Toš, 2012), samostojna pravna svetovalka ZSSS izraža svoje stališče: »Po izrednem postopku sprejeta zakona (kot da bi imeli izredne razmere) kršita temeljna ustavna načela jasnosti in določnosti predpisov, prepoved diskriminacije, prepoved čezmernih posegov države, načelo zaupanja v veljavnost in trajnost zakonov in prepovedi retroaktivnega delovanja predpisa (učinkovanja).« Trdi še, da sta zakona v posameznih delih neustavna in slaba za zaposlene tako v javnem kot zasebnem sektorju in tako za mlade kot za stare.

Italijanska vlada je od meseca novembra 2011 namenila že nekaj več kot približno 16 milijard in 200 milijonov evrov za varčevanje ter izvedla reforme državnega pokojninskega sistema (Mahony, 2012).

Po mnenju varuhinje človekovih pravic, Zdenke Čebašek Travnik, nekatere določbe ZUJF neenako obravnavajo upokojence. Poleg tega opozarja na nepravilno obveščanje javnosti o vsebinah zakona in izdajanju upokojencem zgolj obvestil, ne pa tudi odločb o znižanju pokojnin (M.M. 2012).

Goran Forbici, direktor Centra nevladnih organizacij, je poudaril, da nevladne organizacije niso izključno financirane od države, vendar pa imajo zaradi krize tudi manj donacij podjetij in zasebnikov. Po drugi strani se čedalje več ljudi, ki so se znašli v stiski, po pomoč obrača na nevladne organizacije. Organizacije imajo tako več uporabnikov, nimajo pa sredstev, da bi zadostile povpraševanju. Predstavniki nevladnih organizacij so opozorili na posledice, ki jih povzroča zakonodajna hitrost in poudarili, da je preiščenost najboljša pri učinkovitosti. Opozorilom nevladnikov se je pridružila tudi KPK (Komisija za preprečevanje korupcije) (Lukič v rtvslo.si, 2012).

Gregor Virant je pojasnil, da sledijo tistim ukrepom, ki so nujno potrebni. Po njegovih besedah je potrebno uravnotežiti javne finance, sanirati bančni sistem, pomagati prezadolženemu gospodarstvu in prodati vsaj del, državnega premoženja. Pomembno je, da se v letu 2013 zadrži napovedani proračunski primanjkljaj okoli treh odstotkov in da se ga ne povečuje, zato pa so potrebni ukrepi na prihodkovni in odhodkovni strani (STA, 2013b).

Dr. Bogomir Kovač varčevalne ukrepe razlaga kot del enostranske fiskalne konsolidacije, ki jih v okviru priprave na proračun pripravlja vlada. Pravi, da gre za izrazito enostransko vodenje ekonomske politike, ki je zmes radikalnega razumevanja evropskih fiskalnih usmeritev in popolnega zasuka k ekonomiki ponudbe. Oboje pa vodi k ekonomski recesiji in zniževanju ravni socialne države. Evropski svet izrecno zahteva, da je izvedba prijazne fiskalne konsolidacije ključ, da spopad z brezposelnostjo zahteva spopad s socialnimi posledicami krize. Zato dr. Kovač pravi, da so vladni ukrepi preveč enostranski, radikalni, in prehitri, da bi bili ekonomsko, socialno in politično sprejemljivi. Večina držav, po katerih se zgledujemo, ima veliko kompleksnejši pristop, ki zajema tako prihodkovno kot odhodkovno stran, predvsem pa so ukrepi raztegnjeni v nekaj let prilaganja, tja do leta 2016. Dr. Kovač podpira dvig DDV-ja, ker se s tem zniža pritisk na socialne transferje. Kot posredni davek odpira manevrski prostor pri nižanju neposrednih davkov. Pravi, da bi davčne spremembe morale biti dohodkovno najmanj nevtralne, kar pomeni, da morajo, ob vseh ostalih spremembah v davčnem sistemu, kvečjemu privedi do povišanja prihodkov in ne do znižanja. Dr. Kovač navaja tudi, da varčevalni ukrepi slovenske vlade poslabšujejo položaj srednjega in nižjih slojev prebivalstva. Nikjer ni jasne porazdelitve bremena sanacije krize, fiskalna konsolidacija je izrazito nesorazmerna z vidika prerazdelitve blaginje in to je osrednji očitke vladi (Marn, 2012).

Ekonomist Matej Lahovnik pa je mnenja, da varčevalni ukrepi ne bodo prizadeli najbolj šibkih. S sindikati se ne strinja in pravi, da so vladni ukrepi potrebni in neizbežni, vlada pa je z njihovim predlaganjem ravnala državotvorno pa tudi pravično (STA, 2012b).

6 RAZISKOVALNI DEL

6.2 O RAZISKAVI

V raziskavi je sodelovalo 50 anketirancev. Anketo na spletu si je ogledalo več kot 100 oseb, a se za reševanje več kot polovica ni odločila, kar je zelo pozitivno, saj dokazuje, da so se za reševanje ankete odločili tisti, ki so bili pripravljeni sodelovati in jih je tematika pritegnila.

Ker je bila anketa ponujena tudi preko spleta, so nekateri rezultati pomanjkljivi. Edina slabost spletne ankete je, da osebe ne utegneš opozoriti, da je kaj izpustila, bodisi nalašč bodisi ne nalašč. Glede na izvedeno analizo je bilo takih primerov izredno malo in zato sem mnenja, da na rezultate raziskave ne vplivajo. Dve anketi sta bili zaradi pomanjkljivosti zavrženi, torej je bilo končno število pravilno izpolnjenih anket 48.

Cilj raziskave je bil ugotoviti, kako varčevalni ukrepi vplivajo na uspešnost zaposlenih in kako jih vodje usmerjajo oziroma motivirajo, ko jim primanjkujejo motivacijski dejavniki. Z raziskavo je bila izvedena tudi primerjava, kako na varčevanje in vlogo vodje v trenutnih gospodarskih razmerah gledajo zaposleni v javnem in kako v zasebnem sektorju. Namen je bil analizirati tudi, kaj je tisto kar posameznikom povzroča največje zadovoljstvo in kaj jih najbolj motivira.

Postavljeni sta bili 2 hipotezi, in sicer:

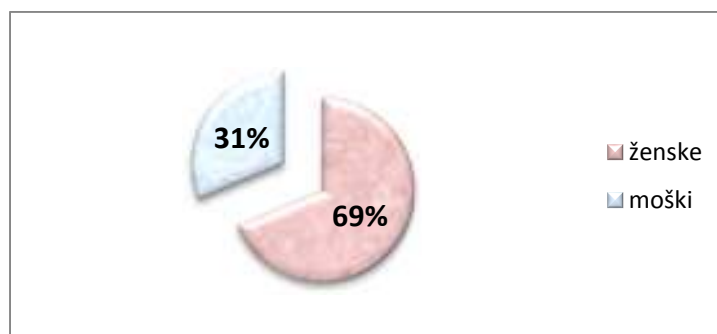
Hipoteza 1: Varčevalni ukrepi negativno vplivajo na uspešnost zaposlenih.

Hipoteza 2: Zaposleni v javnem sektorju veliko bolj negativno sprejemajo varčevalne ukrepe kot zaposleni v zasebnem sektorju.

6.3 REZULTATI RAZISKAVE IN OBDELAVA PODATKOV

Anketo je rešilo 33 žensk in 15 moških, kar predstavlja 69% in 31% vseh anketiranih.

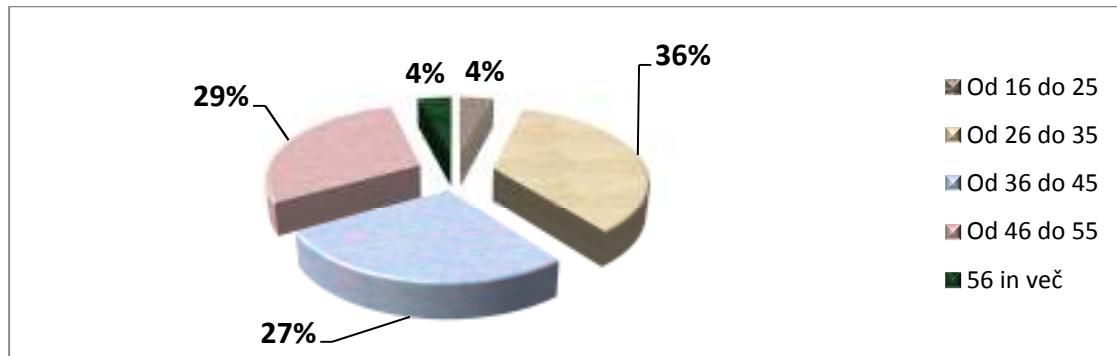
Grafikon 1: Spol anketirancev



Vir: lasten.

Anketiranci so imeli na razpolago več razredov starosti. Tako sem jih razdelila z namenom, da bi se zmanjšala verjetnost, da bi anketiranci vprašanje pustili prazno.

Grafikon 2: Starost anketirancev

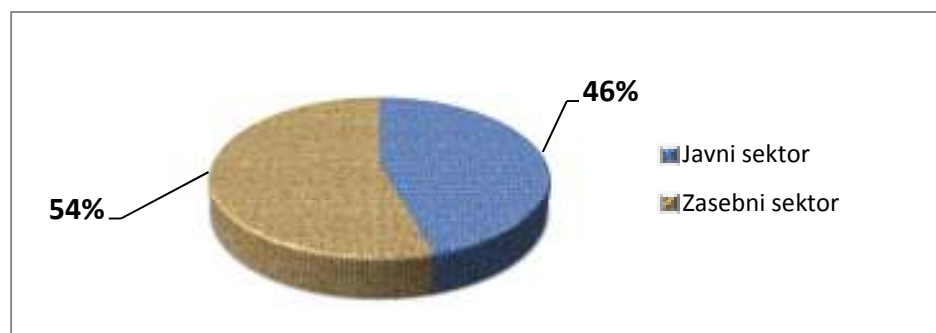


Vir: lasten.

Kot je razvidno iz Grafikona 2, so anketo reševale osebe različnih starosti. Rezultati so toliko bolj zanimivi, saj so rezultat mnenj mlajših in starejših oseb. Največ anketiranih (36%) zapolnjuje srednji razred delovne sile. Zanimiv rezultat je, da je enak odstotek odgovorov najmlajših in najstarejših oseb, ki so reševale anketo. Ker pa je ta odstotek precej nizek, 4%, to ni dobro, saj je tako v rezultate ankete zajeto bolj malo mnenj mladih oseb in oseb, ki se bližajo upokojitvi. Glede na to, da varčevalni ukrepi zelo pritiskajo na take osebe, bi podatki za raziskavo prišli zelo prav.

Za primerjavo mnenj in stališč zaposlenih v javnem sektorju in zaposlenih v zasebnem sektorju, je bilo izhodišče kar dobro, saj sta bili strani skoraj izenačeni. Več je bilo anketiranih oseb, ki so zaposlene v zasebnem sektorju, in sicer 54% vseh anketiranih.

Grafikon 3: Zaposlenost anketirancev

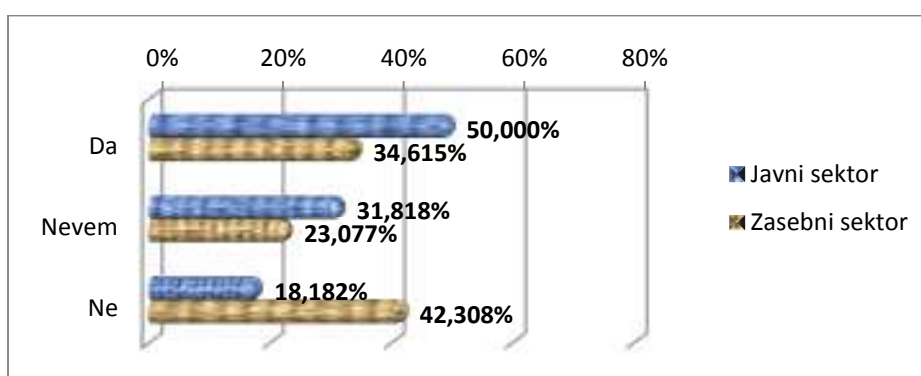


Vir: lasten.

Glede na to, da varčevalni ukrepi v veliko večji meri vplivajo na zaposlene v javnem sektorju, je dejstvo, da je bilo več anketiranih iz zasebnega sektorja, nekoliko manj primerno za raziskavo. Sicer pa delež anketiranih, ki so zaposleni v javnem sektorju ni tako majhen, zato menim da so rezultati primerljivi.

Na vprašanje *Ali menite, da znižanje osnovne plače javnih uslužbencev za 8% vpliva na nadaljnjo uspešnost javnih uslužbencev*, je bilo pričakovati, da se bodo na to vprašanje v večji meri odzvali zaposleni v javnem sektorju in tako je tudi bilo. Presenetljivo pa je, da je veliko oseb, ki ne vedo odgovora na to vprašanje. Menim, da so osebe, ki nimajo znanja in ne sledijo dogodkom po svetu, v tem primeru ostale nevtralne in se odločile za odgovor *Ne vem*. Ravno zaradi verjetnosti, da bodo anketo reševale tudi take osebe, sem tak odgovor vključila kot možno izbiro.

Grafikon 4: Primerjava zaposlenih v JS in ZS



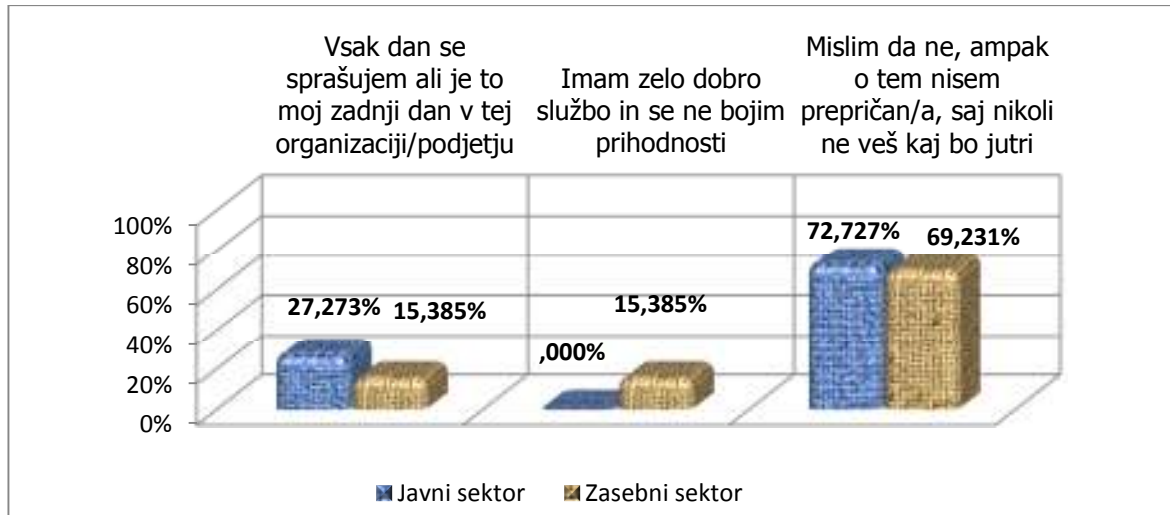
Vir: lasten.

Iz Grafikona 4 so razvidne razlike med mnenji zaposlenih. Javni sektor je tako v večini (50% vseh anketirancev) mnenja, da znižanje osnovne plače javnih uslužbencev za 8% vpliva na njihovo nadaljnjo uspešnost. Po drugi strani pa večina zaposlenih v zasebnem sektorju meni, da znižanje osnovne plače ne vpliva na nadaljnjo uspešnost javnih uslužbencev. Posledica takega rezultata je lahko tudi to, da zaposleni v javnem sektorju bolj vedo (iz lastnih izkušenj), da to drži. Medtem so zaposleni v zasebnem sektorju lahko le predvidevali ali pa morda poznajo koga, ki je javni uslužbenec in imajo tako predstave o tem ali to drži ali ne. S tem se potrdi hipoteza 2, ki pravi, da *zaposleni v javnem sektorju veliko bolj negativno sprejemajo varčevalne ukrepe kot zaposleni v zasebnem sektorju*. Glede na grafikon 4 in na vprašanje glede javnih uslužbencev je razumljivo, ampak kot bo razvidno v nadaljevanju (Grafikon 5), je kar nekaj zaposlenih v zasebnem sektorju, ki je mnenja, da kljub varčevanju države in spremembam v mnogih organizacijah, njihovo delo ni ogroženo, odziv zaposlenih v javnem sektorju pa je nekoliko drugačen.

Grafikon 5 prikazuje odgovore na vprašanje *Ali varčevalni ukrepi vlade ogrožajo vaš delovni položaj*. Zanimiva je ugotovitev, da ni bilo niti enega zaposlenega v javnem sektorju, ki bi izrazil stališče, da ima zelo dobro službo in se ne boji prihodnosti. Po drugi strani je ta odgovor izbralo 15,38% vseh zaposlenih v zasebnem sektorju. Večina

anketiranih je izbrala odgovor, ki izraža ne sigurnost. Delo imajo, služba je dobra, a lahko se zgodi, da se to spremeni. Za prihodnost se ne boji le 15,38% vseh anketiranih, kar pomeni, da kar 84,62% oseb, ki je reševalo anketo, živi v strahu, kaj jim bo doprinesla prihodnost.

Grafikon 5: Zaposleni o ogroženosti delovnega položaja



Vir: lasten.

Sledilo je vprašanje, s pomočjo katerega se je ugotovilo razmišljanje zaposlenih, na kaj vpliva varčevanje države in njeni ukrepi.

Zaposleni v javnem sektorju so odgovarjali sledeče: Odgovor *drži* jih je največ izbralo pri vprašanju glede varčevanja države in kako njeni ukrepi vplivajo na nezmožnost dodatnega izobraževanja (68,18% vseh anketiranih v javnem sektorju) in na to, da jih skrbi za prihodnost (upokojitev ipd.) (68,18% vseh anketiranih v javnem sektorju). To dokazuje, da je zaposlene v javnem sektorju strah prihodnosti. Za obe podani trditvi je 68,18% zelo visok odstotek in pomeni, da je veliko zaposlenih, ki izražajo nejevoljnost glede varčevanja države z nižanjem pokojnin in z omejevanjem nagrajevanja, saj je z njim povezano tudi izobraževanje zaposlenih.

Pri odgovoru *deloma drži* so bili najbolj enotni glede trditve, da se posledice kažejo v odnosih med zaposlenimi (63,64% vseh anketiranih v javnem sektorju). Zaposleni so mnenja, da *sploh ne drži*, da so za delo bolj zainteresirani kot sicer (95,45% vseh anketiranih v javnem sektorju). Poleg tega je trditve, da *sploh ne drži*, da se varčevalni ukrepi tičejo le nadrejenih, označilo 86,36% vseh anketiranih v javnem sektorju. Omembe vredna je tudi trditev, da se zaposleni ne počutijo varne (77,27% vseh anketiranih v javnem sektorju) in da ukrepi ne pripomorejo k temu, da so pri delu bolj uspešni (63,64% vseh anketiranih v javnem sektorju). V javnem sektorju je nekdo navedel pod odgovor *drugo*: »Ob hkratnem neupoštevanju strokovnega dela, je znižanje stroškov in plače porazna kombinacija.«

Zaposleni v zasebnem sektorju pa so podali naslednja mnenja: Prepričani so, da varčevalni ukrepi države vplivajo na njihovo zadovoljstvo do dela (73,08% vseh anketiranih v zasebnem sektorju). Tudi tu so zaposleni zaskrbljeni glede prihodnosti, saj je trditev o skrbi za prihodnost izbralo 60% vseh anketiranih, ki so zaposleni v zasebnem sektorju.

Glede odgovora *deloma drži* so bili dokaj nevtralni in ni bilo posebnih odstopanj. Največ se jih je pri tem odgovoru odločilo za trditev, da varčevalni ukrepi deloma vplivajo na nezmožnost dodatnega izobraževanja (56% vseh anketiranih v zasebnem sektorju). Zaposleni trdijo, da varčevalni ukrepi sploh ne vplivajo na to, da se počutijo varne (73,08% vseh anketiranih v zasebnem sektorju), to, da pri delu niso uspešni (65,38% vseh anketiranih v zasebnem sektorju) ter da *sploh ne drži*, da se varčevanje države tiče le nadrejenih (65,38% vseh anketiranih v zasebnem sektorju), kar je povsem razumljiv odgovor. Ena oseba, zaposlena v zasebnem sektorju, je pod odgovor *drugo* zapisala, da je težko še kaj dodati.

Zanimivo je dejstvo, da so zaposleni v zasebnem sektorju nasprotnega mnenja kot zaposleni v javnem sektorju. To nasprotje se kaže ravno pri trditvi, ki deloma potrjuje prvo postavljeno hipotezo diplomskega dela. Zaposleni v javnem sektorju trdijo, da varčevalni ukrepi države vplivajo na njihovo uspešnost, medtem ko zaposleni v zasebnem sektorju menijo, da to na njihovo uspešnost ne vpliva. V javnem sektorju so to dokazali s tem, ko so izbrali odgovore, da varčevanje države ne vpliva na to da so uspešni, iz tega sledi ali je njihova uspešnost stagnirana ali pa enostavno ne morejo nagrajevati sami sebe in tako nadaljevati v smeri doseganja uspešnosti. V zasebnem sektorju pa trdijo, da varčevanje ne vpliva na to, da niso uspešni, torej zagovarjajo stališče, da so uspešni. V obeh primerih je več kot 60% vseh anketiranih znotraj posameznega »sektorja« takega mnenja. Zato lahko hipotezo 1 deloma potrdimo, saj varčevalni ukrepi negativno vplivajo le na uspešnost zaposlenih v javnem sektorju.

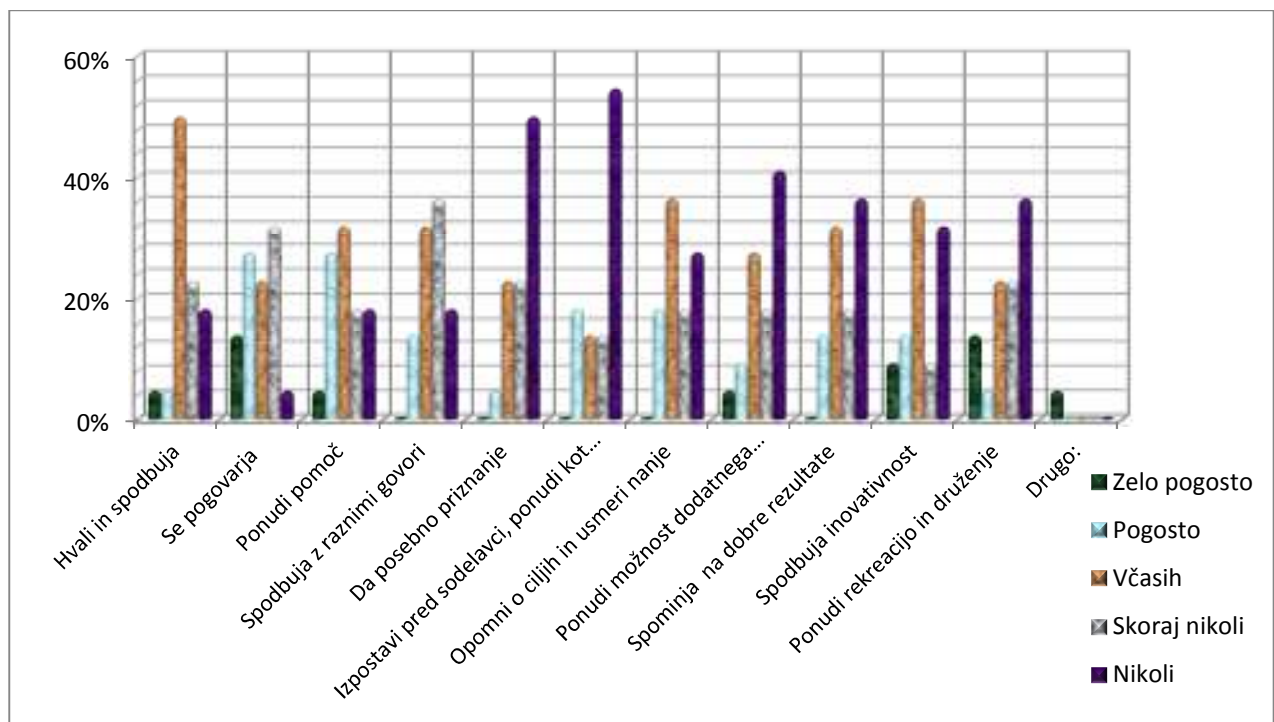
Iz razbranega bi lahko povzeli tudi namen raziskave, ki je bil tudi preveriti ali varčevalni ukrepi v večji meri vplivajo na zaposlene v javnem sektorju kot na zaposlene v zasebnem sektorju. Rezultati so pokazali, da varčevalni ukrepi v večji meri vplivajo na zaposlene v javnem, kot zaposlene v zasebnem sektorju. Razlika ni tako velika, pa vendar je razvidna.

Kot smo spoznali, je vloga vodje pri motiviranju zaposlenih zelo pomembna. Diplomsko delo prikazuje tudi, kako vodje motivirajo zaposlene v javnem sektorju in kako zaposlene v zasebnem sektorju. Zaposleni v javnem sektorju trdijo, da jih vodja včasih hvali in spodbuja (50% vseh anketiranih v javnem sektorju) ter opomni o ciljih in jih nanje usmeri (36,36% vseh anketiranih v javnem sektorju) in spodbuja inovativnost (36,36% vseh anketiranih v javnem sektorju). Odgovore *zelo pogosto* in *pogosto* je izbralo zelo malo anketirancev. Iz tega sledi, ali da so zaposleni prestrogi do vodij in mogoče zahtevajo preveliko od njih ali pa so vodje enostavno preslabi in namenjajo premalo pozornosti zaposlenim. Odgovor na to vprašanje sem dobila v nadaljevanju, ko pogledamo odgovore *skoraj nikoli* in *nikoli*, saj potrjujejo dejstvo, da vodje niso uspešni pri motiviranju

zaposlenih. Anketiranci trdijo, da vodja nekaterih motivacijskih prijemov nikoli ne izvaja. Na primer: za uspehe in dobre rezultate zaposlenim nikoli ne da posebnega priznanja (50% vseh anketiranih v javnem sektorju), nikoli jih ne izpostavi pred sodelavci in ponudi kot zgled (54,55% vseh anketiranih v javnem sektorju) in nikoli jim ne ponudi možnosti dodatnega izobraževanja (40,91% vseh anketiranih v javnem sektorju). Skoraj nikoli pa jih ne spodbuja z raznimi spodbudnimi govori (36,36% vseh anketiranih v javnem sektorju).

Oseba, zaposlena v javnem sektorju, je pod *drugo* navedla naslednjo obrazložitev: »Naš vodja nima vpliva na finance, zato npr. izobraževanja ne more omogočati. Sicer pa že od spomladi 2008, od kar sem v javnem sektorju, ni bilo niti centa namenjenega izobraževanju, ki ga potrebuje posamezni zaposleni.« Zaposleni je izrazil problem današnje situacije v javnem sektorju. Ker pa je javni sektor zelo obširen pojem, je napredovanje in izobraževanje odvisno od tega, kje je posameznik zaposlen, saj so, oziroma so bile, nekatere organizacije javnega sektorja primorane k temu, da so za to skrbele. Nekatere organizacije pa teh pritiskov niso imele in tako tudi niso stremele k napredovanju zaposlenih in k skrbi za njih, bodisi glede izobraževanja bodisi za nudenje ugodnih pogojev dela ipd.

Grafikon 6: Motivacija vodje v javnem sektorju



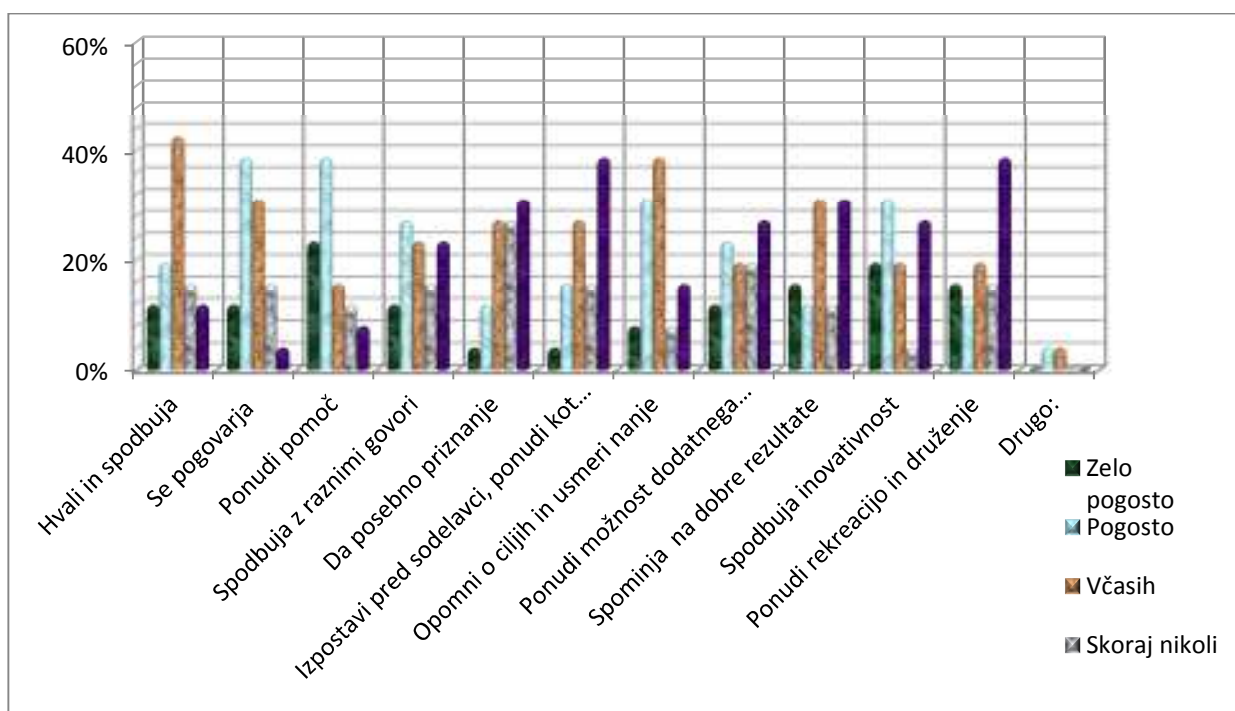
Vir: lasten.

Odgovori zaposlenih v zasebnem sektorju so bili veliko bolj porazdeljeni kot odgovori zaposlenih v javnem sektorju. Zaposleni v zasebnem sektorju trdijo, da se vodja pogosto pogovarja z njimi (38,46% vseh anketiranih v zasebnem sektorju), včasih jih tudi hvali in

spodbuja (42,31% vseh anketiranih v zasebnem sektorju). Poleg tega jih včasih opomni o ciljih in jih usmeri nanje (38,46% vseh anketiranih v zasebnem sektorju).

Tudi anketiranci, ki so zaposleni v zasebnem sektorju trdijo, da se njihov vodja nikoli ne poslužuje naslednjih motivacijskih prijemov: jih ne izpostavi pred sodelavci in ponudi kot zgled (38,46% vseh anketiranih v zasebnem sektorju), jim ne ponudi rekreacije in druženja s sodelavci (38,46% vseh anketiranih v zasebnem sektorju). V zasebnem sektorju sta dva zaposlena izbrala odgovor *drugo*. Eden je navedel, da je njegov vodja zelo pogosto pozitiven in zaposlenemu to pomaga pri motivaciji. Drugi je navedel le odgovor *drugo* in ni pripisal nič, zato smatramo, da njegov odgovor pomeni, da njega in ostale zaposlene vodja motivira na drugačen način, kot je bilo mogoče izbrati izmed ponujenih odgovorov.

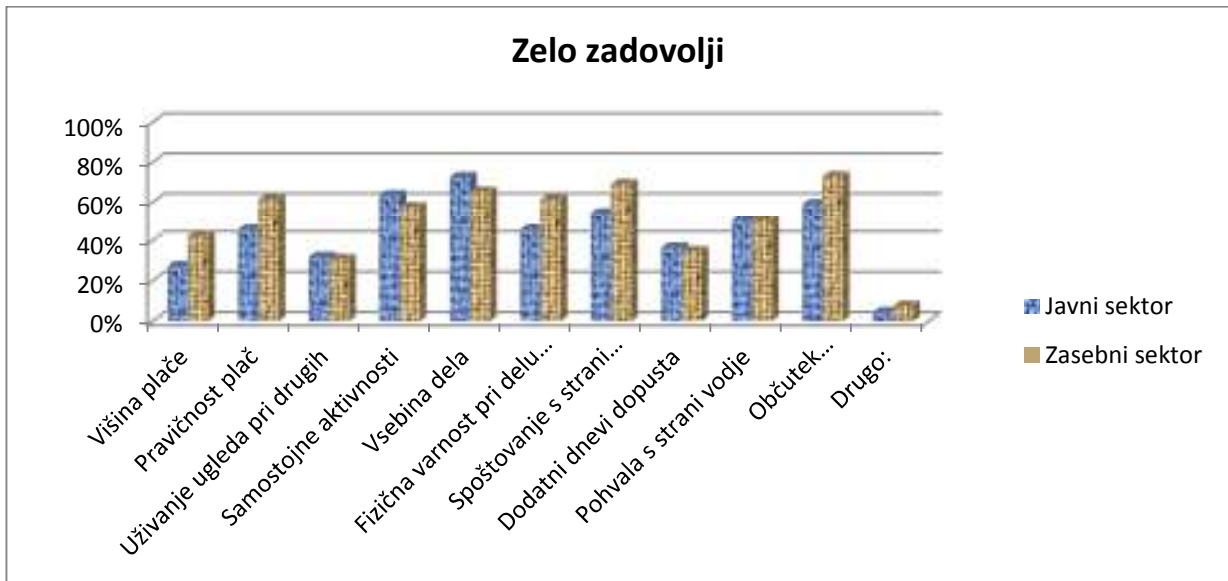
Grafikon 7: Motivacija vodje v zasebnem sektorju



Vir: lasten.

V nadaljevanju (Grafikon 8) so prikazani rezultati anketirancev, in sicer kako so odgovarjali na vprašanje, kaj jih pri delu najbolj zadovolji. Iz grafikona 8 je razvidno, da zaposlene v javnem sektorju najbolj zadovolji vsebina dela (72,73% vseh anketiranih v javnem sektorju), medtem ko zaposlene v zasebnem sektorju najbolj zadovolji občutek po samospoštovanju (73,08% vseh anketiranih v zasebnem sektorju).

Grafikon 8: Kaj anketirance najbolj zadovolji

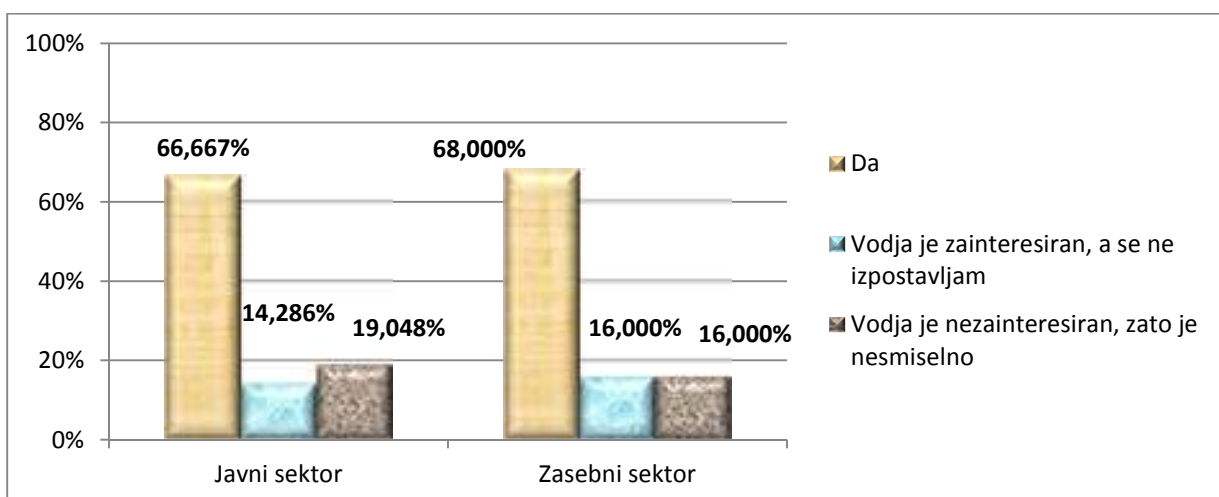


Vir: lasten.

V javnem sektorju je ena oseba navedla odgovor *drugo* in sicer, da ji zadovoljstvo povzroča delovni uspeh. Medtem ko sta dve osebi zaposleni v zasebnem sektorju pod odgovor *drugo* podali: eni osebi povzroča zadovoljstvo dodana vrednosti in družbena korist; drugi osebi pa poštenost na splošno.

Nekateri zaposleni imajo velikokrat probleme pri izražanju mnenj. Zato je bilo eno izmed vprašanj: »Če mislite, da bi lahko marsikdaj pripomogli k boljšemu rezultatu na drugačen način, kot vam ga je vodja predstavil, ali to predstavite vodji?«. Rezultati pri tem vprašanju so bili zelo izenačeni. Tako zaposleni v javnem, kot zasebnem sektorju predstavijo vodji boljšo rešitev nekega problema ali morda strategijo za doseg boljšega rezultata, če menijo, da jo imajo. Grafikon 9 nam potrjuje, da sodobne organizacije veliko bolj poudarjajo samostojno delo in povečano vlogo zaposlenih pri odločanju v organizacijah. Da je organizacija uspešna, je zelo pomembno sodelovanje med vodjo in zaposlenimi, zato je pomembno, da imajo zaposleni pravico izraziti svoje mnenje in tako konstruktivno skupaj z vodjo načrtovati cilje in rešitve problemov v organizaciji.

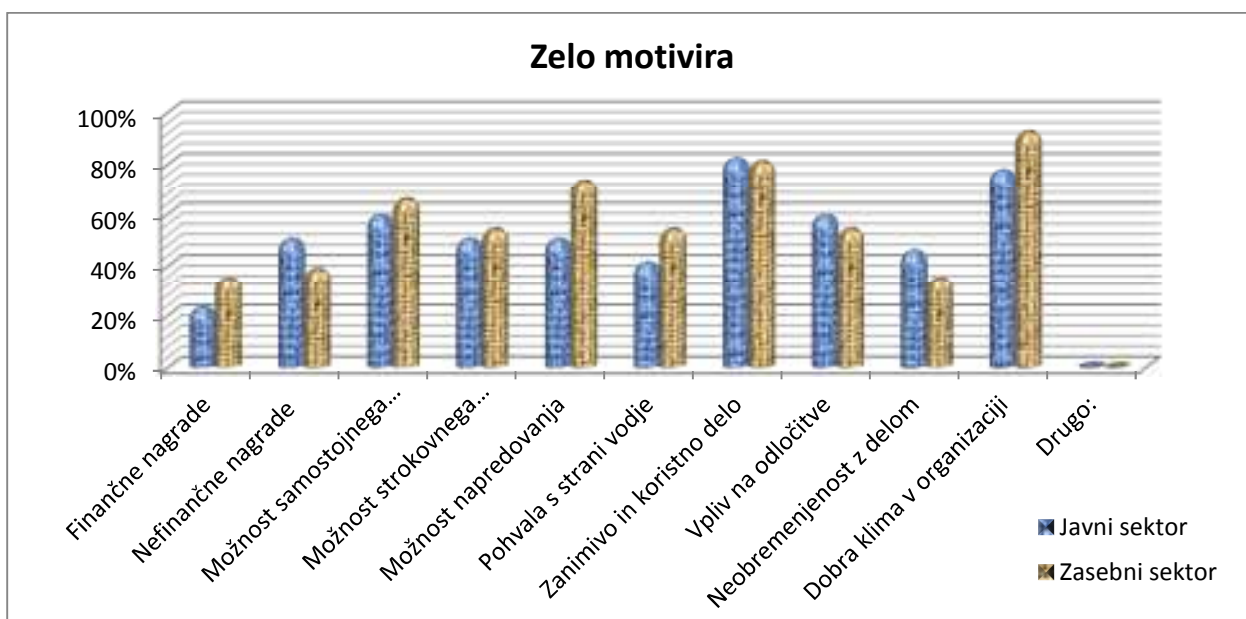
Grafikon 9: Ali zaposleni predstavijo rešitev vodji



Vir: lasten.

Grafikon 10 prikazuje kaj je tisto, ki zaposlene pri delu najbolj motivira. Zaposlene v zasebnem sektorju najbolj motivira to, da je prisotna dobra klima v organizaciji (92,31% vseh anketiranih v zasebnem sektorju), po drugi strani pa zaposlene v javnem sektorju najbolj motivira zanimivo in koristno delo (81,82% vseh anketiranih v javnem sektorju).

Grafikon 10: Kaj anketirance najbolj motivira

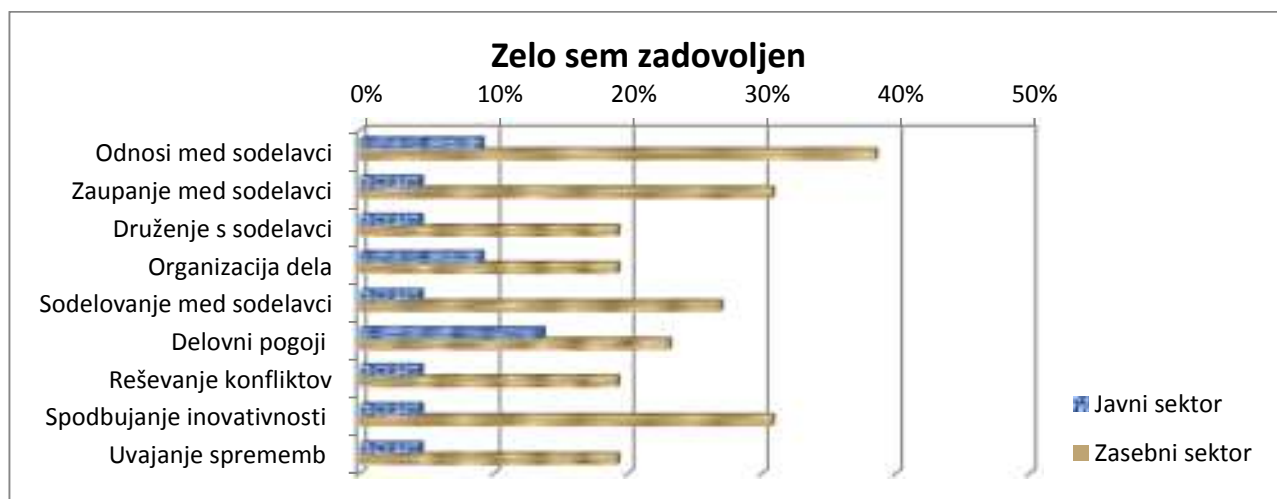


Vir: lasten.

Delovna klima in delovni pogoji so v posamezni organizaciji zelo pomembni. To sta dejavnika, ki vplivata na uspešnost posameznika, zato je zelo pomembno, da so zaposleni z njima zadovoljni. Grafikon 11 nam prikazuje, da zaposleni v javnem sektorju izražajo veliko več nezadovoljstva v zvezi z delovno klimo v organizaciji oziroma podjetju, kjer delajo. Najbolj so zadovoljni z delovnimi pogoji (13,64% vseh anketiranih v javnem

sektorju), medtem ko so odstotki največjega zadovoljstva zaposlenih v zasebnem sektorju precej višji, in sicer zaposleni v zasebnem sektorju so najbolj zadovoljni z odnosi med sodelavci (38,46% vseh anketiranih v zasebnem sektorju). Na splošno so zaposleni v zasebnem sektorju bolj zadovoljni z delovno klimo v organizaciji kot zaposleni v javnem sektorju.

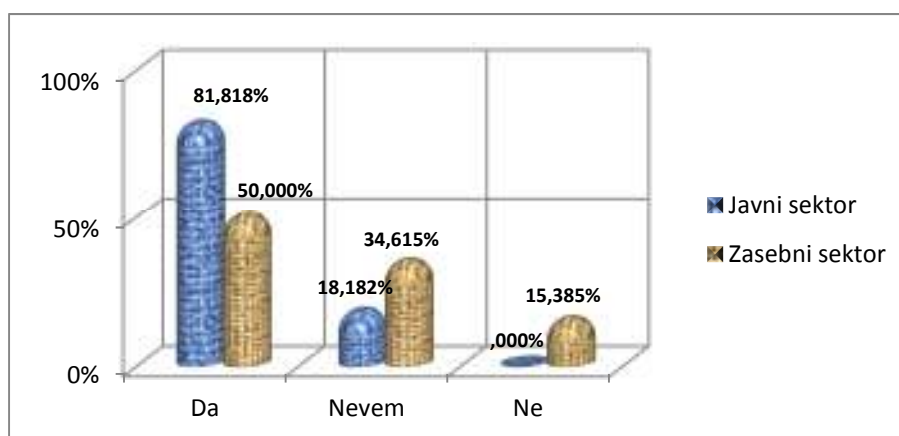
Grafikon 11: Zaposleni o delovni klimi in delovnimi pogoji v organizaciji/podjetju



Vir: lasten.

Ali organizacije spremljajo uspešnost zaposlenih vsaj enkrat letno, nam prikazuje Grafikon 12. Nekateri zaposleni se sploh ne zavedajo, da v organizaciji, kjer so zaposleni, spremljajo uspešnost. Rezultati so prikazali, da se v večini organizacij, tako v javnem kot zasebnem sektorju, spremlja uspešnost zaposlenih.

Grafikon 12: Zaposleni o spremljanju uspešnosti v organizaciji



Vir: lasten.

Anketiranci, ki so zaposleni v javnem sektorju pravijo, da je v glavnem vodja tisti, ki spremlja uspešnost in daje povratne informacije zaposlenim. Anketirancem zaposlenim v zasebnem sektorju pa je na prvem mestu načrtovanje aktivnosti, kako zastavljene cilje

doseči ter izvajanje teh aktivnosti. Tudi v zasebnem sektorju ima vodja veliko vlogo pri spremljanju uspešnosti.

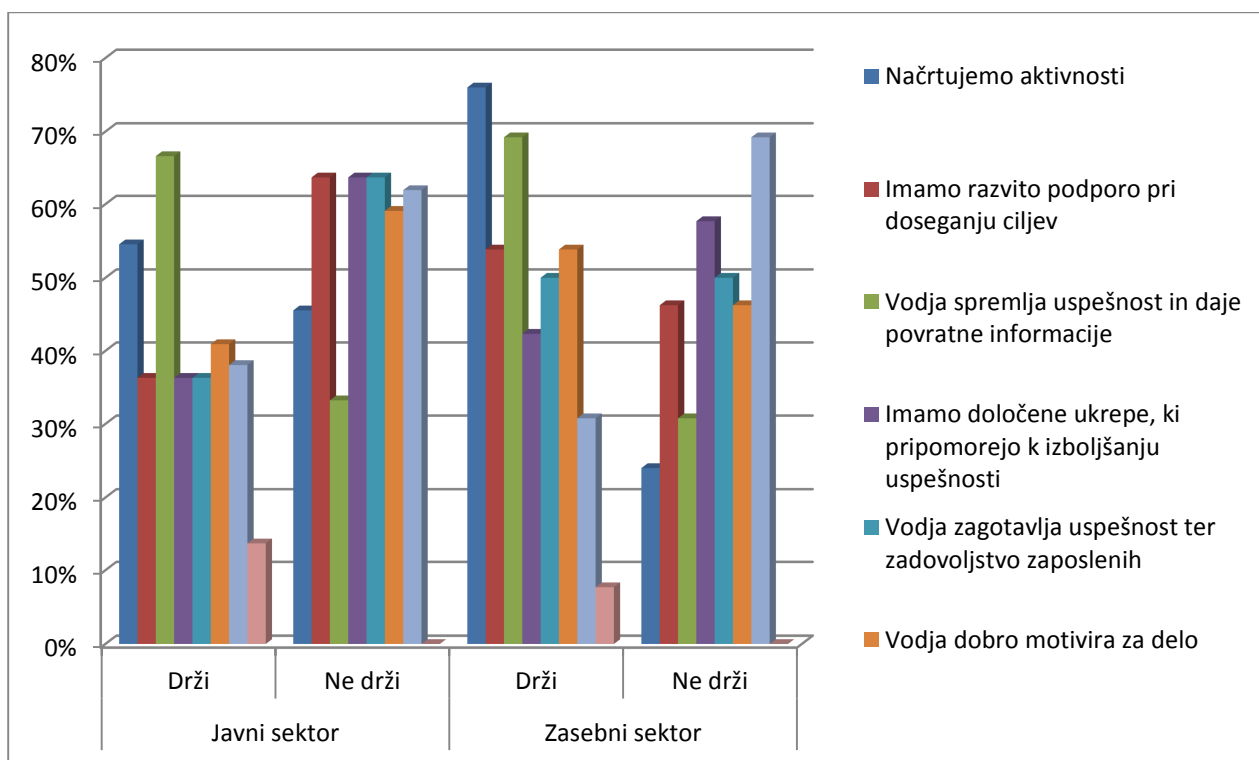
Kot *drugo* so v javnem sektorju tri osebe navedle sledeče:

- Da jim vodja daje povratne informacije samo, ko je kaj narobe.
- Da je neposredni vodja uspešen v svojem delu recimo za 90%, vodja organizacije pa zgolj približno 40%.
- Da vse gre navzdol.

Iz navedenega lahko sklepamo, da sta dva zaposlena izrazila nezadovoljstvo v zvezi z njihovo vodjo oziroma stanjem v organizaciji. Drugi odgovor pa dokazuje to, kar je seveda logično. Neposredni vodja je tisti, ki sodeluje z zaposlenimi, vodja organizacije pa sodeluje z vodjem, ki nadzoruje zaposlene. Zato je logično, da je ta posameznik začutil veliko manj sodelovanja s strani vodje organizacije kot s strani neposrednega vodje. Zato je njegova kritika neupravičena, a vsak ima pravico povedati kar si misli, zato tudi to mnenje šteje.

V zasebnem sektorju sta dva anketiranca izbrala odgovor *drugo*, a nista navedli točno kaj. Zato smatramo, da sta želeli posplošiti in opozoriti na to, da imajo druge načine zagotavljanja uspešnosti.

Grafikon 13: Proces zagotavljanja uspešnosti v organizaciji anketirancev



Vir: lasten.

6.4 PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE STANJA

Moj predlog za izboljšanje delovanja države je, da se intenzivno išče zunanje vlagatelje, istočasno pa se bolj izkoristi našo deželo, ki je geografsko zelo ugodna in ima veliko neizkoriščene industrije. Slovenci bi se morali izpostavljati in »prodajati«, ne pa da zategujemo pas v tolikšni meri, da so številna podjetja prisiljena k propadu in umiku s trga. V Sloveniji imamo ogromno kmetijskih površin, ki se jih iz dneva v dan bolj zatira, namesto izkoristi.

Druga zadeva, ki bi jo popolnoma ukinila, so raznorazne proslave in večerje politikov, za katere se porabi in zapravi nerazumljive zneske denarja. Res je, da je njihova naloga predstaviti tudi samo državo in marsikdo si misli, da se lahko državo predstavi kot sposobno stati ob strani gospodarskim velesilam, kot so ZDA, Nemčija, Francija in druge, le na ta način, da se za temi državami ponavlja in se jim prilagaja. Zakaj ne bi bili bolj inovativni? Res je, da so nekatere zadeve protokolarne in drugače ne gre, saj to poteka na tak način že vrsto let, ampak včasih je potrebno biti predrzen in si upati vpeljati nov način v potek stvari (zadev). Zakaj ne bi bili Slovenci tisti, ki bi izumili finančno razumna politična srečanja? »Luksuzno« vzdušje se lahko pričara na različne načine. Konec koncev se politiki vedno srečujejo za dobrobit države. Vsak politik, ki je vključen v politiko, ima namen narediti nekaj dobrega za državo, bodisi je njegovo razmišljanje za druge pozitivno bodisi negativno, zato mislim, da bi se morali sami zamisliti, koliko nepotrebnih sredstev se zapravi za politične protokole oziroma srečanja. Trenutno stanje države je odlična priložnost za vpeljavo kaj takega, saj je varčevanje odličen izgovor. Tako ravnanje bi tudi prebivalstvo spodbudilo k varčevanju in k temu, da bi vodstvu države zaupalo. Ker velja, da je dobri vodja tisti, ki je vodenim vzor in jim stvari pokaže, bi si vodstvo države na ta način lahko pridobilo več zaupanja in predvsem spoštovanja s strani prebivalstva.

Poleg naštetega, bi povečala število usposobljenega kadra v organizacijah, ki se ukvarjajo z gospodarskimi krizami in posledicami le-teh. Kot je razvidno iz diplomskega dela, so zaposleni zelo nezadovoljni s trenutnimi razmerami v državi. Problem je, ker se bodo te razmere le še stopnjevale v negativno smer. Zato je pomembno, da so zaposlenim na razpolago ljudje, ki jih neprestano izobražujejo o razmerah v državi in po svetu ter se ukvarjajo z njimi. Tak kader se mi zdi zelo pomemben, tudi ko bo država izven gospodarske javnofinančne krize, saj bi predstavljal preventivo pred ponovnimi izbruhi kriz (tako v širšem pomenu kot znotraj posameznih organizacij). Deloval bi v vseh organizacijah (tudi v vladnih), saj le izobraženi ljudje vedo, kako ukrepati, a kaj jim izobraženost pomaga, če jim ljudje ne zaupajo. Zaupanje pa se lahko pridobi le z nenehnim ukvarjanjem z zaposlenimi in seveda s tem, da sploh obstaja kader, ki skrbi za to, da do problemov ne pride. Res je, da je v Sloveniji in drugod po svetu več tisoč nezaposlenih, a že če se izboljša stanje na področju zaposlenih, se izboljša položaj države. Ljudem veliko pomeni, da se nekdo ukvarja z njimi in da ne predstavljajo le številko v organizaciji, kjer so zaposleni.

7 ZAKLJUČEK

Ljudje ob znižanju dohodkov še vedno želijo ohraniti dosedanji standard ter tako v kriznih časih celo zmanjšujejo prihranke ali se zadolžujejo. To jih postavlja v finančno vse bolj ranljiv položaj, zato o različnih varčevalnih ukrepih, ki jih sprejema država, ne razmišljajo trezno. Veliko je ljudi, ki si ne priznajo, da smo v krizi, veliko je tudi takih, ki si mislijo, da je to mogoče le v drugih državah ali pa da je to možno spremljati le po televiziji. Logično, da so ljudje nezadovoljni, saj so navajeni drugačnega ritma življenja in drugačnih standardov. Prej ko se bodo sprijaznili, bolje bo. Veliko jih spregleda, da živimo v časih, kjer je potrebno varčevati, šele ko izgubi službo.

Gospodarska javnofinančna kriza, ki traja že vse od leta 2008, še kar traja in vse kaže na to, da se bo v Sloveniji nadaljevala. Diplomsko delo s pomočjo analize rezultatov prikazuje, kako varčevalni ukrepi države vplivajo na uspešnost zaposlenih. Negativno vplivajo predvsem na uspešnost zaposlenih v javnem sektorju, vendar se ta negativnost iz meseca v mesec vse bolj prikazuje tudi pri zaposlenih v zasebnem sektorju. Vse več ljudi pride do položaja, ko v organizaciji predstavljajo višek. Lahko so še kako pridni, delavni in odgovorni, a ker so organizacije prisiljene k varčevanju in krčenju kadra, jim vse naštete vrline ne pomagajo.

Zaposleni se počutijo v dvomih glede zaposlitve in izražajo skrb pred prihodnostjo. Vodje pa v času, ko so zaposleni potrebni pomoči, niso razpoložljivi, oziroma ne obvladajo prijemov, ki bi zaposlene dodatno motivirali in jim omogočili občutek zadovoljstva. To velja na splošno, saj sem s pomočjo raziskave ugotovila, da so tudi zaposleni, ki so popolnoma zadovoljni s službo in z odnosi v organizaciji, kjer delajo pa tudi z vodjo samim. V času javnofinančne gospodarske krize imajo tudi vodje težave pri vodenju. Lahko zanemarijo zaposlene oziroma odnose z zaposlenimi, zaradi velikih pritiskov. Zaradi krčenja kadra je v marsikateri organizaciji vodja prisiljen prevzeti delo, ki ga je sicer opravljal podrejeni, tako so vodje še dodatno obremenjeni.

Kot pri mnogih stvareh so tudi odzivi zaposlenih črno-beli. V glavnem so bili odzivi zaposlenih negativni, kar je povsem razumljivo, saj so le varčevalni ukrepi in vse spremembe v okviru le-teh prinesli spremembe v organizacijah in zaposlenim nalagajo bodisi več dela bodisi skrbi zaradi morebitne izgube službe. Zaposleni so tako primorani, da se borijo za svoj položaj in odnosi v mnogih organizacijah so se poslabšali.

V diplomskem delu sem prišla do ugotovitve, da zaposlene v javnem sektorju najbolj moti to, da jim ni ponujena možnost dodatnega izobraževanja, ki bi jim lahko ponudila možnost napredovanja. Zaposleni v zasebnem sektorju so dokazali, da varčevalni ukrepi vplivajo na njihovo zadovoljstvo do dela. Glavni razlog za njihovo nezadovoljstvo je v tem, da jih skrbi za prihodnost, skrbi jih kaj bo, ko bodo v pokoju.

Veliko zaposlenih, predvsem v zasebnem sektorju, sploh ni seznanjenih s tem ali se v organizaciji spremlja njihovo uspešnost ali ne. Slednja ugotovitev dokazuje, da se vodstvo v marsikateri organizaciji premalo ukvarja z zaposlenimi. Da organizacija dobro deluje, so potrebni dobri medsebojni odnosi. Zaposleni se počutijo več vredni, če jim nadrejeni razjasnijo naloge in dolžnosti, pa tudi, da jih seznanijo s težavami organizacije, v kolikor se pojavi kakršenkoli problem.

V mnogih organizacijah so vodje tudi omejeni in enostavno nimajo sredstev, s katerimi bi lahko pripomogli k boljšemu počutju in motiviranju zaposlenih. Dober vodja vedno najde rešitev. Tudi če zaposleni niso na visokem nivoju motivacije, je v kriznih časih, ko se zaposleni počutijo prestrašeni ali zapostavljeni, pomembna vsaka minimalna spodbuda in vlivanje upanja s strani vodje. Zaposleni le tako začutijo, da so vredni tistega kar delajo. Bolj kot kdajkoli je v teh časih naloga vodje, da dela tako kot pričakuje, da bodo delali drugi. Da vodi z lastnim zgledom. Poleg tega ni potrebno, da vodja zaposlenim obljublja denarne nagrade, ampak jim mora jasno sporočiti, da so edini, ki lahko rešijo podjetje oziroma organizacijo in da so edini, ki pripomorejo k uspešnosti organizacije.

Ljudi je strah. Ne vedo kaj bo z njimi. Tisti, ki imajo dobro službo jih je strah kaj bo, ko bodo zaključili kariero in nekateri se celo sprašujejo v čem je sploh smisel tega, da se sedaj toliko trudijo in si skušajo zagotoviti dobro prihodnost, ki pa bo lahko prinesla le revščino. Naj omenim še to, da se je v zadnjem času povečalo število ljudi, ki delajo na črno. Torej si država z varčevalnimi ukrepi, oziroma s slabo postavljeno strategijo uresničevanja uravnoteženja javnih financ, sama sebi pleče zanko.

Varčevanje države in posledično varčevanje znotraj samih organizacij je iz dneva v dan bolj intenzivno in nujno potrebno. Težko je najti pravo rešitev, ki bi zadovoljila zaposlene in nas istočasno popeljala iz krize. S problemi in pritiski se tako spopadajo v vseh državah, tako v Evropi kot drugod po svetu. Nastopil je trenutek, ko moramo biti čim bolj enotni in drug drugemu pomagati. Razmere so, kakršne so in le-te se ne bodo čez noč spremenile. Navaditi se je treba na drugačen ritem življenja in se v čim hitrejšem času prilagoditi na situacije, ki od nas zahtevajo spremembe. V času, ko se išče rešitev za izhod iz krize, bodo spremembe znotraj organizacij, tako kot tudi spremembe v vsakdanjem življenju, vse bolj prisotne. Vodje v organizacijah morajo biti v čim večji meri na razpolago zaposlenim in jih nenehno spodbujati k pozitivnemu mišljenju. Zaposleni pa morajo nivo potrpežljivosti zvišati in se nenehno dokazovati, da obdržijo službo.

Medtem ko se po svetu kažejo prvi znaki gospodarske rasti, bo v Sloveniji okrevanje dolgotrajnejše, saj smo zamudili s prvimi ukrepi, ki bi omilili posledice krize. Gospodarska javnofinančna kriza je poudarila nujnost inovacij pri iskanju novih rešitev. Pomembno je, da država da energijo in sredstva v izobraževanja in raziskave. Podjetjem, oziroma organizacijam v krizi, lahko kreativni in visokokvalificirani zaposleni pomagajo z različnimi idejami, nasveti in z znanjem. Vodje pa jim morajo zaupati, saj je lahko tudi najbolj nora ideja prav tista, ki popelje organizacijo v posel in jo naredi uspešno.

LITERATURA IN VIRI

LITERATURA:

- Arhar, France, Kovač, Bogomir et al. (2011). *Letno poročilo Fiskalnega sveta 2011 – Ocena javnofinančne politike Slovenije 2010-2012*. Vlada Republike Slovenije, Fiskalni svet, Ljubljana
- Brejc, Miha (2000). *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Visoka upravna šola, Ljubljana
- Cottrell, Stella (2010). *Skills for success The Personal Development Planning Handbook*. Second edition. Palgrave Macmillan, New York
- De Bruijn, Hans (2002). *Managing Performance in the Public Sector*. Routledge, London and New York
- Fuhrman, John (2008). *Čas in denar za uresničenje vaših sanj*. Orbis, Ljubljana
- Grubiša, Nikola (2001). *Motivacija: kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene*. Marbona d.o.o., Ljubljana
- Jakopec, Feliks (2007). *Vplivi na vodenje in delovno zadovoljstvo zaposlenih v šoli*. Didakta, Radovljica
- Kovač, Jure, Mayer, Janez, Jesenko, Manca (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Moderna organizacija v okviru FOV, Kranj
- Majcen, Milena (2001). *Redni letni razgovor med vodjo in sodelavci Priročnik za boljše komunikacijo, boljše odnose, uspešnejše delo*. GV založba d.o.o., Ljubljana
- Mihalič, Renata (2010). *Kako motiviram sodelavce: 30 minut za vodenje*. Mihalič in Partner, Škofja Loka
- Montgomery, Van Wart, SUINO, Paul (2008). *Leadership in public organizations*. M.E. Sharpe, New York
- Purg, Danica, Walravens, Arnold, et al. (2006). *Leadership for a better world*. IEDC-Bled School of Management, Bled
- R. Levine, Stuart, A. Crom, Michael (1995). *Kako uspešno vodimo ljudi*. Mladinska knjiga, Ljubljana
- Rozman, Rudi, Mihelčič, Miran et al. (2011). 12. Znanstveno posvetovanje o organizaciji, zbornik referatov, *Ravnanje s spremembami v podjetjih, zavodih in javni upravi*. Društvo Slovenska Akademija za Management, Fakulteta za organizacijske vede Kranj univerze v Mariboru, Ekonomska fakulteta univerze v Ljubljani, Ljubljana
- Sadler, Philip (2003). *Leadership*. Kogan Page, Sterling VA, London
- Samuelson, Paul Anthony, Nordhaus, William D. (2002). *Ekonomija*. GV Založba d.o.o., Ljubljana
- Stare, Janez, Seljak, Janko (2011). *Vodenje ljudi v upravi: povezanost osebnostnega potenciala za vodenje z uspešnostjo vodenja*. Fakulteta za upravo, Ljubljana
- Strašek, Sebastjan (2002). *Ekonomska politika*. Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor, Maribor

- Šušteršič, Janez, Damijan, Jože P., Zajec Herceg, Nataša (2006). *Okviri gospodarskih in socialnih reform za povečanje blaginje v Sloveniji*. Služba vlade RS za razvoj, Ljubljana
- Templar, Richard (2009). *100 pravil za uspešno vodenje*. Učila international d.o.o., Tržič
- Zidar Gale, Tatjana (2005). *Medosebno komuniciranje na delovnem mestu*. GV Izobraževanje, Ljubljana
- Zupan, Nada, Svetlik, Ivan et al. (2009). *Menedžment človeških virov*. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana

VIRI:

- Bratanič, Jan (2012). *Pred vrhom EU napeto kot v srhljivki*. Privzeto 28.6.2012 iz: http://www.dnevnik.si/poslovni_dnevnik/1042538484
- Euobserver (2012). *Portuguese doctors strike versus EU austerity*. Privzeto 12.7.2012 iz: <http://euobserver.com/tickers/116950>
- F.K. (2012a). Proti uničevanju javnega šolstva. *Delavska enotnost*. Letnik 71, številka 27, str.3
- F.K. (2012b). Znižanje regresa je protiustavna odločitev. *Delavska enotnost*. Letnik 71, številka 27, str.6-7
- F.K. (2012c). Problemi zlasti v šolstvu. *Delavska enotnost*. Letnik 71, številka 27, str.7
- Kocjan, Vida (2012). Slovenija nima alternative. *Demokracija*. Letno XVII, številka 16, str.10-15
- Kšela, Tomaž (2012). Organiziranost SKVNS po meri članstva. *Delavska enotnost*. Letnik 71, številka 28, str.8
- Lukič, Luka (2012). *Nevladne organizacije: »Nimamo dovolj časa za nepremišljene ukrepe«*. Privzeto 22.10.2012 iz: <http://www.rtvsl.si/slovenija/nevladne-organizacije-nimamo-dovolj-casa-za-nepremisljene-ukrepe/292835>
- M.B. (2012). Španski dan akcije. *Delavska enotnost*. Letnik 71, številka 28, str.13
- M.M. (2012). Potrebni so popravki ZUJF. *Delavska enotnost*. Letnik 71, številka 28, str.3-5
- Ma.Ja. (2012). *»Evropski predsedniki« z novo vizijo prihodnosti*. Privzeto 27.6.2012 iz: <http://www.delo.si/novice/svet/evropski-predsedniki-z-novo-vizijo-prihodnosti.html>
- Mahony, Honor (2012). *Italy debt rating downgraded*. Privzeto 13.7.2012 iz: <http://euobserver.com/economic/116964>
- Marn, Urša (2012). *Dr. Bogomir Kovač: »Takšna vladna politika bo recesijo še poglobila«*. Privzeto 21.10.2013 iz: <http://www.mladina.si/110801/dr-bogomir-kovac-taksna-vladna-politika-bo-recesijo-se-poglobila/>
- Matoz, Mojca (2012). Proti neenaki obravnavi. *Delavska enotnost*. Letnik 71, številka 27, str.4
- Pop, Valentina (2012a). *IMF: eurozone at center of coming storm*. Privzeto 19.4.2012 iz: <http://euobserver.com/19/115953>

- Pop, Valentina (2012b). *European finances still in bad shape, statistics show*. Privzeto 24.4.2012 iz: <http://euobserver.com/19/116002>
- STA (2013a). *Ukrepi zoper krizo*. Privzeto 22.4.2013 iz: <http://kr-og.sta.si/ukrepi-zoper-krizo/>
- STA (2013b). *Koalicijski vrh o konkretnem programu ukrepov*. Privzeto 23.4.2013 iz: <http://kr-og.sta.si/2013/04/koalicijski-vrh-o-konkretnem-programu-ukrepov/>
- STA (2012a). *Zaskrbljenost nevladnih organizacij zaradi predlaganih varčevalnih ukrepov*. Privzeto 18.4.2012 iz: http://www.siol.net/novice/slovenija/2012/04/varcevalni_ukrepi_nevladne_organizacij_e.aspx
- STA (2012b). Lahovnik: Varčevalni ukrepi ne bodo prizadeli najbolj šibkih. Privzeto 25.10.2013 iz: <http://www.primorske.si/Slovenija-in-svet/Lahovnik--Varcevalni-ukrepi-ne-bodo-prizadeli-najb.aspx>
- Sterdyniak, Henri (2012). *Must balancing the public finances be the main goal of economic policy*. Privzeto 18.4.2012 iz: <http://www.ofce.sciences-po.fr/blog/?p=1740>
- T.K. (2012a). Na znižanje plač pristajajo, o regresu se ne pogajajo. *Delavska enotnost*. Letnik 71, številka 18, str.5
- T.K. (2012b). Upokojenci so dvignili glas. *Delavska enotnost*. Letnik 71, številka 27, str.5
- Toš Zajšek, Andreja (2012). Nepotrebno zapletanje pravne varnosti. *Delavska enotnost*. Letnik 71, številka 27, str.12
- Urilla, Penna (2012). *Finland is committed to balancing its public finances*. Privzeto 19.4.2012 iz: <http://www.goodnewsfinland.com/archive/point-of-view/finland-is-committed-to-balancing-its-public-finances/>
- Urad vlade RS za komuniciranje (2012a). *Finančno gospodarska kriza*. Privzeto 31.7.2012 iz: <http://www.evropa.gov.si/si/financno-gospodarska-kriza/>
- Urad vlade RS za komuniciranje (2012b). *Finančno gospodarska kriza*. Privzeto 31.7.2012 iz: <http://www.evropa.gov.si/si/financno-gospodarska-kriza/nacionalni-nacrti-in-ukrepi/>
- Vlada Republike Slovenije (2012a). *Uravnoveženje javnih financ*. Privzeto 31.7.2012 iz: http://www.vlada.si/si/teme_in_projekti/izhod_iz_krize/ukrepi_ekonomske_politike/ura_vnotezenje_javnih_financ/
- Vlada Republike Slovenije (2013). *Varčevanje*. Privzeto 10.4.2013 iz: http://www.vlada.si/teme_in_projekti/varcevalni_ukrepi/

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik:

ANKETA O VPLIVU VARČEVALNIH UKREPOV NA USPEŠNOST ZAPOSLENIH

Spoštovani,

Sem Maja Turel, študentka 3. letnika Fakultete za upravo. Pišem diplomsko delo na temo *Vpliv varčevalnih ukrepov na uspešnost zaposlenih*. Zanima me, kako varčevalni ukrepi vplivajo na počutje, razmišljanje in delovno uspešnost zaposlenih. Ob tem pa želim tudi izvedeti, kako vodje usmerjajo, oziroma motivirajo zaposlene.

Diplomsko delo pišem pod mentorstvom prof. dr. Maje Klun in somentorja doc. dr. Janeza Stareta.

Anketa je anonimna in od vas ne zahteva veliko. Prosim vas za iskrene odgovore, da bo moja raziskava čim bolj natančna.

Anketa traja 5 do 8 minut.

I. Spol:

Moški

Ženski

II. Starost:

a) Od 16 do 25

d) Od 46 do 55

b) Od 26 do 35

e) 56 in več

c) Od 36 do 45

III. Zaposlen sem v:

Javnem sektorju

Zasebnem sektorju

IV. Ali menite, da znižanje osnovne plače javnih uslužbencev za 8% vpliva na nadaljnjo uspešnost javnih uslužbencev?

DA

Ne vem

NE

V. Ali varčevalni ukrepi vlade ogrožajo vaš delovni položaj?

a) Vsak dan se sprašujem ali je to moj zadnji dan v tej organizaciji/podjetju.

b) Imam zelo dobro službo in se ne bojim prihodnosti.

c) Mislim da ne, ampak o tem nisem prepričan, saj nikoli ne veš kaj bo jutri.

VI. Varčevanje države in njeni ukrepi vplivajo na:

(V tabeli označite ali trditev drži/deloma drži/sploh ne drži)

1	Moje zadovoljstvo do dela
2	Moje razpoloženje na delu
3	To, da poleg nejevoljnosti na delu, pridem tudi domov slabe volje
4	To, da se počutim le kot številka v organizaciji/podjetju (nobenega ne zanimajo moje potrebe, interesi in želje)
5	To, da velikokrat pomislim: "Kaj sploh še delam tukaj?"
6	Odnose med zaposlenimi
7	Nezmožnost dodatnega izobraževanja
8	Nič, saj se s tem ne obremenjujem in le opravljam delo, ki mi ga poda nadrejeni
9	To, da sem bolj zainteresiran za delo kot sicer
10	To, da se počutim varen
11	To, da me skrbi za prihodnost (upokojitev ipd.)
12	To, da se moram za svoj položaj boriti, saj bi me sicer po hitrem postopku zamenjali
13	To, da sem pri delu bolj uspešen
14	To, da nisem uspešen pri delu
15	Nič, saj se tičejo le nadrejenih
16	Na drugo: _____

Drži	Deloma drži	Sploh ne drži

VII. Kako vas vodja motivira ob negativnih vplivih okolja in ko ste

nemotivirani? (Označite ali zelo pogosto/pogosto/včasih/skoraj nikoli/nikoli)

1	Me hvali in spodbuja
2	Se pogovarja z menoj
3	Če je potrebno, mi priskoči na pomoč
4	Spodbuja z raznimi spodbudnimi govori vsem zaposlenim
5	Za uspehe in dobre rezultate mi da posebno priznanje

ZELO POGOSTO	POGOSTO	VČASIH	SKORAJ NIKOLI	NIKOLI

6	Ko mi gre dobro, me izpostavi pred sodelavci in me ponudi kot vzgled
7	Opomni me o ciljih in me usmeri nanje
8	Ponudi mi možnost dodatnega izobraževanja
9	Spominja me na dobre rezultate, ki sem jih v preteklosti že dosegel
10	Spodbuja inovativnost
11	Ponudi mi rekreacijo in druženje s sodelavci
12	Drugo: _____

VIII. Kaj vas pri delu najbolj zadovolji?
(Označite ali vas zelo/srednje/nič zadovolji)

1	Višina plače
2	Pravičnost plač
3	Uživanje ugleda pri drugih
4	Samostojne aktivnosti
5	Vsebina dela
6	Fizična varnost pri delu in v zasebnem življenju
7	Spoštovanje s strani drugih
8	Dodatni dnevi dopusta
9	Pohvala s strani vodje
10	Občutek samospoštovanja
11	Drugo: _____

ZELO	SREDNJE	NIČ

IX. Če mislite, da bi lahko marsikdaj pripomogli k boljšemu rezultatu na drugačen način kot vam ga je vodja predstavil, ali to predstavite vodji?

a.) DA

b.) Vodja je zelo zainteresiran na predloge zaposlenih, a menim, da moji predlogi niso primerni, zato se raje ne izpostavljam.

c.) Vodja je nezainteresiran za predloge zaposlenih, zato je poskus pogovora z njim popolnoma nesmiseln.

IX. Kaj vas pri delu najbolj motivira?
(Označite ali vas zelo/srednje/nič motivira)

		ZELO	SREDNJE	NIČ
1	Finančne nagrade			
2	Nefinančne nagrade (npr. gibljiv delovni čas, urejen delovni prostor, službeni avto/telefon/računalnik, ...)			
3	Možnost samostojnega dela			
4	Možnost strokovnega izobraževanja			
5	Možnost napredovanja			
6	Pohvala s strani vodje			
7	Zanimivo in koristno delo			
8	Vpliv na odločitve			
9	Neobremenjenost z delom			
10	Dobra klima v organizaciji			
11	Drugo: _____			

X. Kako ste zadovoljni z delovno klimo in delovnimi pogoji v organizaciji/podjetju?

(Ocenite z ocenami 1-5, kjer 1 pomeni nisem zadovoljen, 5 pa zelo sem zadovoljen)

		sploh nisem zadovoljen		niti nezadovoljen, niti zadovoljen		zelo sem zadovoljen	
		1	2	3	4	5	
1	Odnosi med sodelavci	1	2	3	4	5	
2	Zaupanje med sodelavci	1	2	3	4	5	
3	Druženje s sodelavci	1	2	3	4	5	
4	Organizacija dela	1	2	3	4	5	
5	Sodelovanje med sodelavci	1	2	3	4	5	
6	Delovimi pogoji (oprema, prostor)	1	2	3	4	5	
7	Reševanje konfliktov	1	2	3	4	5	
8	Spodbujanje inovativnosti v organizaciji	1	2	3	4	5	
9	Uvajanje sprememb v organizaciji	1	2	3	4	5	

XI. Ali v vaši organizaciji/podjetju spremljajo vašo uspešnost vsaj enkrat letno?

DA

Ne vem

NE

XII. Proces zagotavljanja uspešnosti v vaši organizaciji poteka:
(Označite ali drži ali ne drži)

		DRŽI	NE DRŽI
1	Načrtujemo aktivnosti kako bomo zastavljene cilje dosegli in jih potem tudi izvajamo		
2	Imamo dobro razvito podporo pri doseganju ciljev (podporo pri svetovanju, nudenju pomoči, reševanju problemov, ...)		
3	Vodja spremlja uspešnost in nam daje povratne informacije		
4	Imamo določene ukrepe, ki pripomorejo k izboljšanju uspešnosti (nagrajevanje/napredovanje/nefinančne nagrade/priznanja in pohvale za dobro opravljeno delo...)		
5	Vodja dobro zagotavlja uspešnost ter zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji		
6	Vodja nas dobro motivira za delo		
7	V organizaciji, kjer delam smo zaposleni le "številka", nimamo povratnih informacij o tem ali smo uspešni ali ne		
8	Drugo: _____		

HVALA ZA SODELOVANJE!

