

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

**Diplomsko delo
univerzitetnega programa**

**RAZISKAVA MOTIVIRANOSTI ZAPOSLENIH V
UPRAVNI ENOTI**

Tadeja Herman

Ljubljana, junij 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO

Diplomsko delo
univerzitetnega programa

RAZISKAVA MOTIVIRANOSTI ZAPOSLENIH V UPRAVNI ENOTI

Kandidat (ka): Tadeja Herman
Številka indeksa: 04034243

Mentor (ica): red. prof. dr. Štefan Ivanko

Ljubljana, junij 2009

POVZETEK

Motivacija je zbujanje hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k ciljem s spreminjanjem možnosti v resničnost. Motiviranje pa je proces spodbujanja zaposlenih z določenimi sredstvi, da bodo učinkovito in z lastnim pristankom opravili dane naloge ali delovali v smeri določenih ciljev. Zaposlene lahko spodbujamo z različnimi nagradami, priznanji ali drugimi oblikami spodbude, ki pozitivno motivirajo in zadovoljujejo osebne potrebe.

Spremembam, ki so postale naša stalnica, ne moremo uiti ali jih odriniti na stran, če hočemo preživeti, zato se je potrebno na njih pripraviti. Državna uprava postaja v sodobni družbi vse bolj tisti dejavnik, ki odločilno posega in vpliva na celotno družbeno življenje ter življenje in položaj človeka kot posameznika.

V sodobnem socialno-ekonomskem sistemu so za uspešno, učinkovito in ekonomično delovanje sleherne organizacije nujni dobro motivirani posamezniki. Na zaposlene se ne gleda več kot na strošek, ampak kot potencial in investicijo, ki lahko bistveno pripomore k uspešnemu poslovanju organizacije. Tako je bistvenega pomena, da ugotovimo, kako motivirati oziroma vzpodbuditi posameznike za delo. Vse to pa velja tudi za javno upravo.

Kompleksna področja motivacije in motiviranja zaposlenih poskušajo razjasniti številne teorije motivacije, ki nudijo poglobljen pogled v značilnost tega pojma. Vendar pa ne obstaja ena sama univerzalna teorija, ampak nam vsaka na svoj način ponuja vrsto rešitev. Vse to priča, da imamo pri ravnanju s človeškimi viri opravka z zelo pomembnim in kompleksnim področjem, kar pa se vse bolj zaveda tudi javni sektor.

Ključne besede: ravnanje z ljudmi pri delu, motiv, motivacija, motiviranje, motivacijske teorije, upravna enota.

SUMMARY

Motivation is the awakening of volitions and motives, arisen from the human inner side or in his/her environment on the basis of the needs that direct his/her actions towards achieving goals by converting possibilities into reality. Motivation is the process of encouraging employees with certain means to perform their tasks efficiently and free willingly or to act according to a certain goal. Employees can be encouraged by various awards, recognitions or other forms of encouragement that motivate in a positive way and satisfy personal needs.

Changes have become a regular feature and, if we want to survive, we can not escape them or push them away. Therefore we have to be prepared for them. The state administration is in the modern society taking over the role of a factor that critically interferes and influences the whole social life and both life and situation of a human as an individual.

Well-motivated individuals are crucial for a successful, effective and economical functioning of each organization in the modern social-economical system. The employees are no longer an expense, but a potential and an investment that can essentially contribute to a successful management of an organization. Therefore it is of most importance that we discover the way to motivate or encourage individuals for work. And all this applies also for public administration.

Numerous motivation theories, which offer a deeper view into the characteristic of this concept, have tried to explain the complex field of motivation and motivating of employees. However, there is no one single universal theory, but several ones that each in its own way offers a range of solutions. All this shows that human resource management is a very important and complex field and this is becoming more and more obvious also to the public sector.

Key words: human resource management, motive, motivation, motivating, motivation theories, administrative unit.

KAZALO

POVZETEK	ii
SUMMARY	iii
KAZALO	iv
1 UVOD	1
2 RAVNANJE Z LJUDMI PRI DELU	4
3 MOTIVACIJA	7
3.1 POJEM MOTIVACIJE	7
3.2 VRSTE MOTIVOV	8
3.3 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI.....	13
4 MOTIVACIJSKE TEORIJE	21
4.1 TEORIJA POTREB PO MASLOWU.....	21
4.2 HERZBERGOVA DVOFAKTORSKA TEORIJA.....	23
4.3 ADELFERJEVA ERG TEORIJA.....	25
4.4 TEORIJE EKONOMSKE MOTIVACIJE	27
4.5 HACKMAN-OLDHAMOV MODEL OBOGATITVE DELA	28
4.6 LEAVITTOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA	29
4.7 VROOMOVA TEORIJA PRIČAKOVANJ.....	30
4.8 MC GREGORJEVA TEORIJA X IN Y.....	31
5 DVIG MOTIVACIJE ZAPOSLENIM	33

6	POSEBNOSTI MOTIVACIJE V JAVNI UPRAVI.....	35
6.1	ZNAČILNOSTI MOTIVACIJE V JAVNI UPRAVI.....	35
6.2	PERRYEVA TEORIJA MOTIVACIJE ZA JAVNO UPRAVO.....	37
7	PREDSTAVITEV UPRAVNE ENOTE ŽALEC	41
8	ZASNOVA IN IZVEDBA RAZISKAVE	49
8.1	ZASNOVA RAZISKAVE	49
8.2	IZVEDBA RAZISKAVE	50
8.3	OBRAZLOŽITEV REZULTATOV	62
9	PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE MOTIVIRANOSTI ZAPOSLENIH.....	66
10	ZAKLJUČEK.....	69
	LITERATURA.....	71
	VIRI	73
	SEZNAM SLIK, TABEL IN GRAFOV	75
	Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	77
	Priloga 2: Odgovori na anketna vprašanja.....	82
	IZJAVA O AVTORSTVU IN NAVEDBA LEKTORJA	85

1 UVOD

Motivacija je pomembna človekova življenjska sila. Ta sila ga vleče, žene, skratka mu pomaga usmerjati njegovo življenjsko energijo tako, da lahko človek veliko lažje obvladuje svoje življenjske probleme in izzive. Če v svojem življenju nimamo ciljev, ali se jih ne zavedamo, zapravljamo dragoceni čas.

Ker pomeni motivacija za vsakega posameznika zelo pomemben dejavnik njegovega življenja, se je v preteklosti in se še danes veliko strokovnjakov z različnih področij intenzivno ukvarja s proučevanjem motivacije. Večina ljudi še vedno misli, da človek dela za to, da bi sebi in tistim, ki so od njega odvisni priskrbel sredstva za življenje oziroma denar. Po tej logiki, naj bi človek delal toliko več, kolikor možnosti ima za zaslužek. Vendar pa v realnosti to ni tako. Kaj vse vpliva na posameznikovo delovanje, kaj ga motivira in še vrsto drugih vprašanj na to temo so bile izhodiščne točke mojega diplomskega dela.

Izkušnje uspešnih organizacij kažejo na to, da danes ni največji izziv razviti vizijo razvoja organizacije in postaviti strategijo za njeno uresničitev, temveč vzpostaviti sistem, ki spodbuja zaposlene, da ji sledijo. Način vodenja, komuniciranje med zaposlenim in vodjem postaja vse bolj pomemben faktor, ki vpliva na motiviranost zaposlenih za doseganje ciljev organizacije in osebni razvoj zaposlenih. Denar ni ključni motivator za doseganje vrhunskosti, različni ljudje so namreč motivirani z različnimi vzpodbudami.

Motiviranje zaposlenih v gospodarskih organizacijah je veliko lažje in bolj učinkovito, kot v negospodarskih, kamor spadajo tudi upravne enote, ki ne ustvarjajo dobička in je zato za motiviranje zaposlenih potrebno uporabljati predvsem nefinančne motivacijske dejavnike, saj je finančno nagrajevanje zelo omejeno. Državna uprava postaja v sodobni družbi vse bolj tisti dejavnik, ki odločilno posega in vpliva na celotno družbeno življenje in človeka kot posameznika.

Na državno upravo leti nenehna kritika javnosti, saj se od nje pričakuje, da bo izpolnjevala potrebe in pričakovanja svojih strank, davkoplačevalcev. Danes davkoplačevalci niso več samo stranke v procesu ustvarjanja storitev, temveč postajajo aktivni kritiki, ki imajo pravico sodelovati in izraziti svoje mnenje ter na ta način vplivati na kakovost in način nudenja storitev. Da pa bi državna uprava postala uspešna in učinkovita, je potrebno sodelovanje vseh, tako vodstva, ki mora sodelovati in biti močna podpora, kot tudi ostalih zaposlenih, ki morajo biti ustrezno usposobljeni in motivirani. Usposabljanje mora potekati na vseh ravneh zaradi razumevanja sistema in zmanjševanja odpora proti spremembam. Prav tako velja to za motiviranje, ki zajema zbrane ukrepe, kateri usmerjajo posameznika k določenemu cilju.

Problem v javni upravi je pomanjkanje motivacije pri zaposlenih. Motiviranje v javni upravi je še posebej težavno, saj javno mnenje ni naklonjeno javni upravi, ni možno razumeti povezave med dosežki in uspešnostjo organizacije, javni uslužbenci so

preobremenjeni, dosežkov nočeta videti niti politika niti javnost, komuniciranje pa pogosto poteka v zaprtih krogih in je strogo formalno.

Zaradi predstavljenega problema sem v diplomski nalogi raziskala obstoječi model motivacije zaposlenih in skušala oblikovati ukrepe za izboljšanje motivacije zaposlenih v Upravni enoti Žalec.

Glavni namen raziskave je povezava nekaterih teoretičnih predpostavk motivacije zaposlenih z njeno empirično pojavnostjo ter ugotovitev utemeljenosti teoretičnih izhodišč na primeru Upravne enote Žalec. Prav tako je bil namen raziskave o motivaciji zaposlenih ugotoviti dejansko vzdušje, ki vlada med zaposlenimi, delovne razmere, medsebojni odnosi, odnosi vodstva, organizacija vodstva ... S tem bomo lahko tudi dejansko oblikovali predloge za učinkovito motiviranje zaposlenih v javni upravi, ki bodo prispevali za boljšo motivacijo zaposlenih in s tem zadovoljstvo pri delu ter k bolj kakovostnejšemu delu. Raziskava je pokazala, katerim motivacijskim dejavnikom bo v prihodnosti potrebno posvetiti več pozornosti ter pripomogla vodstvu, da z ustreznim pristopom povečajo motiviranost zaposlenih.

Moj cilj je bil ugotoviti pomanjkljivosti oziroma težave pri motiviranju zaposlenih na Upravni enoti Žalec in predlagati ustrezne ukrepe oziroma rešitve. Za izhodišče sem izbrala Herzbergovo motivacijsko teorijo, ki izhaja iz naslednjih predpostavk:

- Dobro zadovoljeni higieniki predstavljajo nujen pogoj za uspešno delovanje motivatorjev. Higieniki sami ne vplivajo na aktivnost zaposlenih, ampak odstranjujejo neprijetnosti in ustvarjajo pogoje za uspešno delovanje motivatorjev. Njihova prisotnost ne povzroča zadovoljstva, a povzročajo nezadovoljstvo, če niso prisotni.
- Motivatorji so dejavniki, ki povzročajo zadovoljstvo, ne povzročajo pa nezadovoljstva, če niso zadovoljeni. Naloga motivatorjev je, da motivirajo.

Pri raziskavi motivacije zaposlenih sem uporabila metodo anketiranja, s pomočjo katere sem dobila podatke, ki so mi pomagali pri reševanju raziskovanega problema. V teoretičnem delu sem uporabila domačo in tujo literaturo s področja izbrane teme, ter interno gradivo Upravne enote Žalec. Informacije sem pridobivala tudi na podlagi svojih opazovanj v organizaciji, kjer sem opravljala delovno prakso.

Metoda anketiranja je postopek, s katerim z anketo raziskujemo in zbiramo podatke, informacije, stališča in mnenja o obravnavanem problemu. Pri tej metodi je potrebna pazljivost pri postavljanju vprašanj, saj morajo biti le-ta jasno zastavljena, da dobimo želen odgovor. Prednost metode anketiranja je tudi v tem, da informacije zberemo v sorazmerno hitrem času in tako čim manj obremenjujemo anketirance. Vsem anketiranim mora biti tudi zagotovljena anonimnost, tako da lahko resnično podajo svoje lastno mnenje.

Diplomska naloga sestoji iz več poglavij. Uvodni del vsebuje pomen in razloge za obdelavo motivacije zaposlenih.

V drugem delu je predstavljeno ravnanje z ljudmi pri delu.

V tretjem delu so opredeljeni pojmi iz področja motivacije, vrste motivov in motivacijski dejavniki.

V četrtem delu so predstavljene motivacijske teorije, in sicer teorije, ki so usmerjene na potrebe, na delovanje ter motivacijske teorije usmerjene na cilje.

V petem delu so navedeni predlogi za dvig motivacije zaposlenih.

V nadaljevanju so predstavljene posebnosti motivacije v javni upravi, ter opis značilnosti motivacije v javni upravi in Perryjeva teorija motivacije v javni upravi.

V sedmem delu je predstavljena Upravna enota Žalec in njeno delovanje.

V Nadaljevanju je raziskava motivacije zaposlenih na Upravni enoti Žalec, kjer sem izdelala anketni vprašalnik in ga obdelala. V tem delu sem poskušala združiti teoretični del diplomskega dela s praktičnim, predvsem s poudarkom na Herzbergovi dvofaktorski motivacijski teoriji.

V zaključku so predstavljeni ukrepi za izboljšanje motivacije zaposlenih, in spoznanja, ugotovitve do katerih pridem s pomočjo raziskovanja obravnavan teme.

Na splošno velja, da ljudje delajo odvisno od svoje motiviranosti za delo, zato je v okviru organizacije pomembno, na kakšen način se motivira svoje zaposlene oziroma kako se jih vzpodbudi za delo. Vse to velja tudi za javno upravo, če ne še prav posebej za njo, saj sodi med najpomembnejše dejavnike usmerjanja družbenega razvoja, zaposluje zelo velik delež aktivnega prebivalstva, njena dejavnost je zelo razgibana in nenazadnje za svojo dejavnost porabi tudi kar obsežen del državnega proračuna.

2 RAVNANJE Z LJUDMI PRI DELU

Ravnaje z ljudmi pri delu postaja vse bolj pomemben dejavnik uspešnosti organizacij. V prihodnje bomo uspešnost organizacije merili predvsem po njeni sposobnosti zaposlovanja, razvijanja in ohranitve visoko zmogljive delovne sile. Taki ljudje so in bodo postali odločilni dejavnik pri razvoju uspešne organizacije (Lipičnik, 1998, str. 41).

Ljudje so največje bogastvo vsake organizacije, tudi javne uprave. To frazo ponavljamo vedno, ko želimo dati težo področju dela z ljudmi. V vedno bolj tekmovalnem in spreminjajočem se okolju so pri organizacijah v ospredju različni dejavniki, ki prinašajo uspeh in dobre rezultate. Največkrat govorimo o virih, njihovi dostopnosti, razpoložljivosti in izkoriščenosti. V to kategorijo sodijo materialni in nematerialni viri, finance, znanje, informacije, pa tudi človeški viri, ki na določen način vplivajo na vse naštetu, ob tem pa se tudi sami oblikujejo in spreminjajo. Pojavljajo se torej kot ključni dejavnik sprememb v organizacijah, ob tem da so tudi sami predmet preoblikovanja in spreminjanja. Zato je ravnanje z ljudmi posebno področje dela, ki ne deluje samo skozi različne pristope in modele, ampak tudi preko nevidnih ali vsaj težko razložljivih vzvodov in zakonitosti. Ne da se ga opredeliti samo kot bogastvo ali kot sredstvo za doseg ciljev, temveč zahteva širši pogled in razumevanje.

Če naredimo primerjave med različnimi pristopi k ravnanju z ljudmi pri delu v javni upravi, vidimo, da se načini, ki so bili v uporabi v preteklosti razlikujejo od načinov, ki jih bo prinesla prihodnost. Te razlike so vidne predvsem na naslednjih področjih:

- **Cilj ravnanja z ljudmi pri delu:** O ciljih se v organizacijah javne uprave včasih ni veliko govorilo. Cilji so bili sicer znani in usklajeni z zahtevami in spremembami v okolju, vendar dostikrat premalo transparentni, nepovezani z dejavniki in nezavezujoči. Sodoben pristop zahteva jasne cilje, njihovo merljivost in spremenljivost. Če je v sedanjosti cilj organizacije spremenljiv po vsebini, bo v prihodnosti nepredvidljivo spremenljiv, saj se bodo organizacije javne uprave ukinjale, združevale in nasploh spreminjale.
- **Notranja organizacija in sistemizacija:** Z notranjim aktom so natančno določena delovna mesta in njihova zahtevnost. V bodoče bo notranja organizacija in sistemizacija podvržena hitrejšim spremembam. Vedno bolj se bo tudi uveljavljalo projektno delo. Potrebne lastnosti zaposlenih ne bodo toliko povezane z opisom delovnih mest kot z zahtevami po kreativnosti, fleksibilnosti in znanju.
- **Kadrovski načrt:** V kadrovskem načrtu je običajno natančno določena dinamika kadrovskih gibanj in zaposlovanja. Kadrovski načrt bo doživljal hitre spremembe oziroma načrta kadrov dolgoročno ne bo mogoče izdelati. Dinamika zaposlovanja bo postala dolgoročno nepredvidljiva.
- **Izobraževanje:** V načrtu izobraževanja se predvidijo in ovrednotijo izobraževalne oblike glede na možnosti in potrebe organizacije. Izobraževanje se

bo usmerilo na pridobivanje veščin in na usposobljenost za fleksibilne naloge, kjer se zahtevajo ustvarjalnost, prilagodljivost in znanje.

- **Plačilo:** Plačilo je povezano z umeščenostjo na plačilni lestvici. V bodoče bo plačilo bolj povezano z uspešnostjo in doseganjem zastavljenih ciljev.

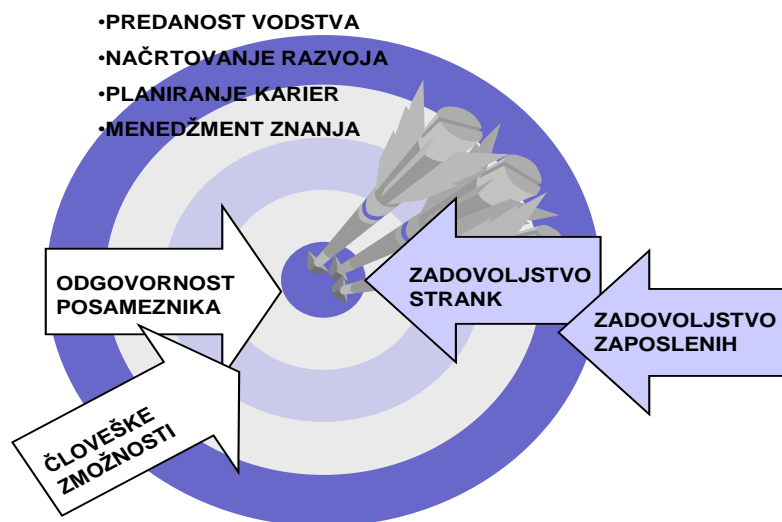
Cilj vsakega vodstva je pospeševanje učinkovitosti organizacije in izboljšanje njene uspešnosti. Za doseg tega cilja pa mora organizacija v javni upravi opredeliti ključne cilje ravnanja z ljudmi pri delu, ki bodo tudi v skladu z njenim temeljnim poslanstvom.

Če je poslanstvo uprave v najširšem smislu služiti državljanom, potem je cilj vsakodnevnega dela in prizadevanj organizacij v javni upravi zadovoljstvo strank. Za doseg tega cilja pa moramo razvijati človeške zmožnosti v smeri znanja in usposobljenosti za delo.

Pri tem pa ne moremo mimo zadovoljstva zaposlenih, saj se motiviranost in odnosi znotraj organizacije odražajo tudi v odnosih do strank. Zato so korektni medsebojni odnosi in zadovoljstvo zaposlenih predpogoj za dobre odnose do strank.

Vendar tudi to ne zadošča, če je samo sebi namen, potrebna je tudi opredeljena odgovornost posameznika. Slika 1 prikazuje ciljno usmeritev dejavnikov, ki zagotavljajo uspeh organizacije.

Slika 1: Cilji organizacije

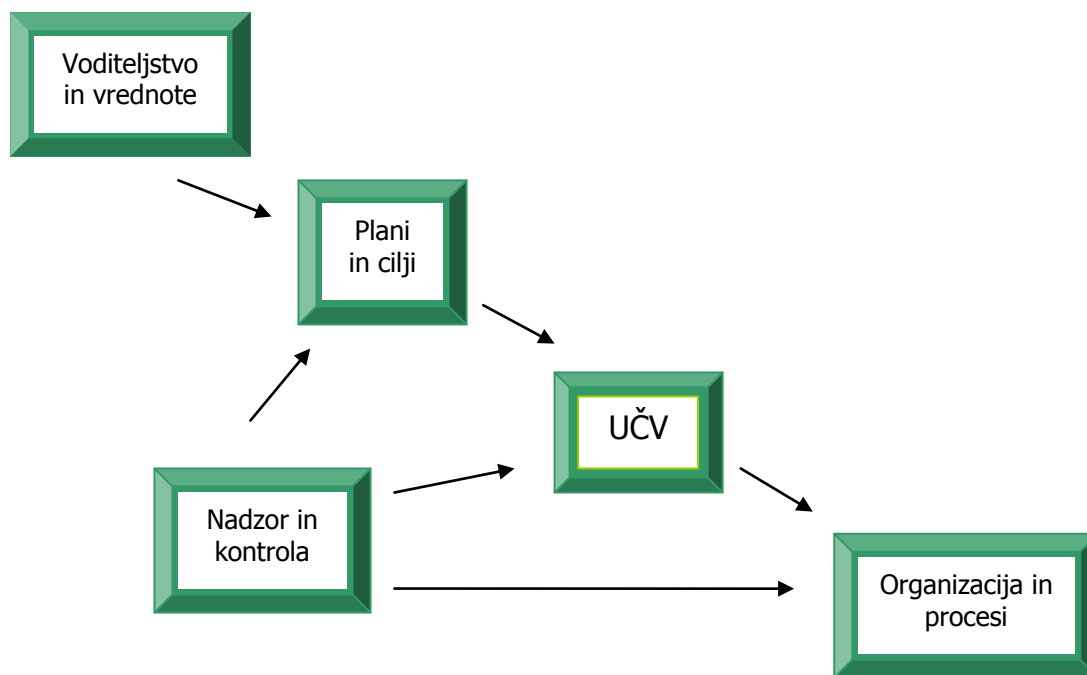


Vir: Vitomir Pretnar, 2004

V organizaciji so ključni elementi razvoja naslednji: predanost vodstva, ki verjame v pomen razvoja kadrovskega virov; načrtovanje razvoja, ki temelji na rednem ugotavljanju potreb po usposabljanju; planiranje karier zaposlenih. Nova kategorija na tem področju je tudi menedžment znanja.

Upravljanje s človeškimi viri zaseda enega osrednjih dejavnikov sprememb in razvoja organizacije.

Slika 2: Shematski prikaz organizacijskega razvoja v luči upravljanja s človeškimi viri



Vir: Vitomir Pretnar, 12.3.2009

Na zgornji sliki je razvoj organizacije predstavljen kot vrsta korakov ali faz, ki segajo od voditeljstva in vrednot, preko priprave planov in ciljev organizacije, do upravljanja s človeškimi viri in vplivanja na organizacijo in procese. Vse te faze se v organizaciji nadzorujejo in kontrolirajo ter po potrebi usklajujejo in dopolnjujejo. Osrednje mesto v tem procesu zavzema upravljanje s človeškimi viri.

Proces se prične z voditeljstvom in vrednotami, ki so temeljno vezivo vsake organizacije. Voditeljstvo koordinira aktivnosti za usmerjanje in obvladovanje organizacije, pri tem pa njegovi nosilci razvijajo in oblikujejo vrednote, poslanstvo in vizijo, ki so potrebni za uspešno delovanje organizacije.

Preko planov in ciljev se voditeljstvo in vrednote realizirajo in usmerjajo človeške vire pri njihovem delovanju. Ob tem ne moremo preko dejstva, da pri ustvarjanju in oblikovanju vrednot sodelujejo vodje kot tudi ostali zaposleni, zato proces vplivanja na človeške vire deluje v več smereh. Neizogibno pa se prične z voditeljstvom in vrednotami in zaključí s spremembami procesov in načina delovanja organizacije.

Nadzor in kontrola sta nujni sestavini zgoraj omenjenih procesov in omogočata spremljanje in ugotavljanje sprememb.

3 MOTIVACIJA

3.1 POJEM MOTIVACIJE

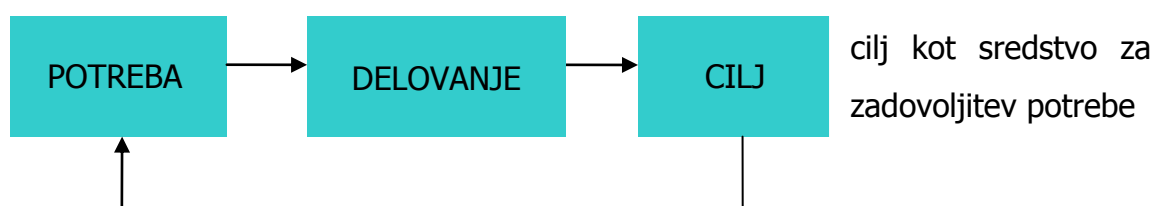
»Če veste, kaj motivira ljudi, imate na razpolago najmočnejše orodje za ravnanje z njimi« (Denny, 1997, str. 9).

Izraz motivacija izvira iz latinske besede »movere« in pomeni gibati se. Motivacija je proces, ki spodbudi posameznika k določenemu obnašanju. Je splet raznih silnic, ki vplivajo na človekovo vedenje in ga vzdržujejo v določeni smeri. Da bi človek ravnal v določeni smeri, mora imeti predstavo o tem, kaj bo s tem pridobil, kakšen cilj bo dosegel. Imeti mora motiv. Motiv je vzgib, ki povzroči in usmerja človekovo dejavnost.

Sicer sama beseda motivacija predstavlja splošen pojav, s katerim označujemo vse tiste psihološke povzročitelje, ki vodijo obnašanje in aktivnost ljudi. Motivacija je proces aktiviranja človekovih duševnih in telesnih potencialov in usmerjanja teh potencialov k izbranim ciljem. Motivacija določa smer, intenzivnost in trajanje človekovih dejanj. Motivirani posamezniki vlagajo v delo veliko truda, nemotivirani posamezniki pa nobenega, pri čemer so ključne sestavine teh povezav napor, volja in trud za delo ter sposobnost, znanje, veščine in izkušnje z delom, ki ga opravljamo. Sodi med najbolj zapletene psihične procese.

Proces motivacije sestoji iz treh sestavin: identifikacije nezadovoljene potrebe, določitve cilja, ki naj zadovolji potrebo in opredelitve akcije, s katero bi ta cilj dosegli (Možina in Lipičnik, 1987, str. 138). Potreba in cilj vsake aktivnosti sta torej v interakcijskem odnosu in le-ta opredeljuje mehanizem motivacije : potreba–delovanje – cilj (Uhan, 1998, str. 194).

Slika 3: Mehanizem motivacije



Vir: Uhan, 1998, str. 27

Motiviranje je zahtevna naloga, ki pa je nujno potrebna. Če se ne navadimo motivirati samega sebe in drugih, je težko najti življenjski smisel in namen. Prav tako pa je nemogoče uspešno voditi podjetje, ki je na svojem področju konkurenčno, kjer so zaposleni pridni, uspešni, k uspehu usmerjeni in veseli ljudje, ki imajo na čelu vodjo, ki ni mojster v motiviranju. Motivacija je namreč nekaj, po čemer se

razlikujejo tisti, ki samo govorijo, od tistih, ki tudi kaj naredijo (sanjači od uspešnežev ipd.).

Pri motiviranju zaposlenih lahko uberemo taktiko prisile, kritiziranja, napadanja, kontroliranja. Vendar delujejo taki načini reagiranja na sodelavce negativno, ker vzbujajo v njih občutek krivde in strahu. Poleg tega deluje tako motiviranje samo toliko časa, kolikor je vodja neposredno prisoten, medtem ko so drugi učinki, ki jih sproži v uporništvu, zmanjšanje lastne odgovornosti, čakanje na povelje, zmanjševanje samostojnosti, zamera ipd. Zato je izjemno pomembno, da motiviramo tako, da smo v spodbujanju dobrohotni, pozitivno naravnani in prepričani o pravilnosti odločitve.

Zaposleni naj bi se zavedali pomena izboljšav. Dajali naj bi predloge tudi s pomočjo znanja, ki bi ga pridobili z neprestanim usposabljanjem. S participacijo pri ustvarjanju na delavčevem mestu bi bili bolj aktivni in ne več v pasivnem položaju. Z izboljšavami, ki bi jih uvedli, bi bilo njihovo delo lažje, varnejše in kakovostnejše z manjšimi napori. Več kot bi bilo medsebojnega sodelovanja s strokovnimi nasveti in prenosi znanja, bolj bi rasla njihova motivacija pri aktivnem vključevanju v skrb za delovno in širše okolje.

Če nas lahko kdo motivira, potem nas lahko tudi demotivira. Potem povabimo vsemogoče ljudi, da odločajo o kakovosti našega življenja. Drugi imajo moč nad nami. In pri tem je žrtvovano naše samospoštovanje. Če sami prevzamemo odgovornost za svojo motivacijo, se ne pustimo demotivirati okoliščinam, kupcem, kolegom, skratka drugim (Robertson, 1994, str. 35).

Motivacija je proces, ki vključuje posameznikovo intenzivnost, usmerjenost in vztrajnost za doseganje določenega cilja. Splošno pa je motivacija usmerjena k ciljem, predvsem k organizacijskim ciljem.

3.2 VRSTE MOTIVOV

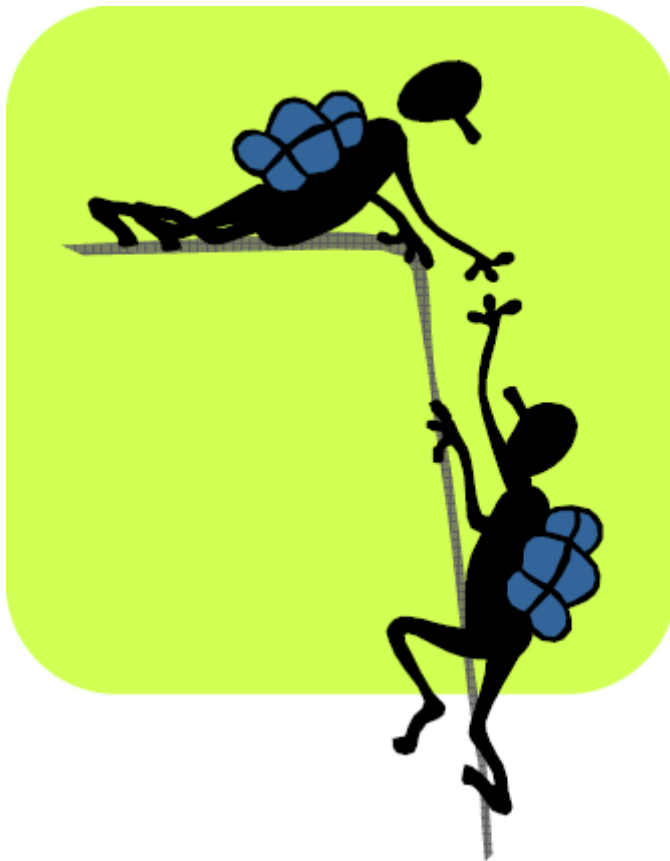
Motiv je razlog in hotenje, da človek deluje. Motive lahko definiramo kot potrebe, želje ali impulze znotraj vsakega posameznika, ki povzročajo in vplivajo na človekovo obnašanje ter določajo cilje njegovim aktivnostim. In ker je cilj vsake potrebe, da bo zadovoljena, se delovanje človeka kaže kot iskanje sredstva, s katerim bo zadovoljil določeno potrebo.

Pri človeku so navzoči različni motivi. Kateri motiv prevladuje, je odvisno od (Plut in Plut, 1995, str. 63):

- človekove dejavnosti,
- že uresničenih drugih motivov,
- stopnje kulturnega razvoja,
- okolja.

Motiv je tisto, kar nam daje energijo, kar nas usmerja k enim objektom bolj kot k drugim in je poglobitni razlog za človekovo delovanje. Motivi, ki vodijo našo osebnost so vrojeni in so značilni za vse nas, drugi pa so zapleteni in se razvijajo kot posledica kulturnih vplivov, učenja in individualnih izkušenj (Musek, 1993, str. 130).

Slika 4: Motiv je razlog za človekovo delovanje



Vir: Vlado Dimovski, 15.3.2009

V vsakdanjem življenju so v motivaciji opazna nihanja. Motivacija daje vsakemu človeku značilen pečat posebnosti ali enovitosti, kajti pri nobenem človeku se povsem isti motivi ne ponovijo. Pri vsaki osebi je prisoten motivacijski pluralizem, kajti v dani situaciji na posameznika deluje več motivov hkrati. Med temi motivi pa obstajajo določeni hierarhični odnosi, kjer enemu motivu pripisujejo večji pomen kot drugemu (Krajnc, 1982, str. 21).

Strokovnjaki na različne načine razvrščajo motive in za njihovo opredelitev uporabljajo različna sodila. Tako ločimo več vrst motivov (Lipičnik, 1998, str. 158):

1. Glede na vlogo, ki jo imajo v človekovem življenju razlikujemo:

- *Primarne motive*, ki usmerjajo človekovo aktivnost k ciljem, ki omogočajo njegov obstoj. To so motivi, ki so podedovani in so v človeku od rojstva.
- *Sekundarne motive*, ki se jih človek v življenju nauči in mu dajejo občutek zadovoljstva, če so zadovoljni in ne ogrožajo njegovega življenja, če niso zadovoljni. Njihov pomen je tesno povezan z gospodarsko razvitostjo družbe.

2. Glede na njihov nastanek:

- *Podedovane motive*, ki jih človek prinese s seboj na svet in so v človeku že od rojstva.
- *Pridobljene motive*, ki jih človek pridobi v toku življenja.

3. Glede na področje:

- *Biološke motive*, ki se nanašajo na telesne potrebe.
- *Socialne motive*, ki se nanašajo na odnos do drugih.

4. Glede na razširjenost med ljudmi:

- *Univerzalne motive*, ki se pojavijo pri vseh ljudeh.
- *Regionalne motive*, ki se pojavijo le na določenih področjih.
- *Individualni motivi* pa se pojavijo samo na določenih posameznikih.

5. Pomembna je tudi delitev motivov na latentne in manifestne motive:

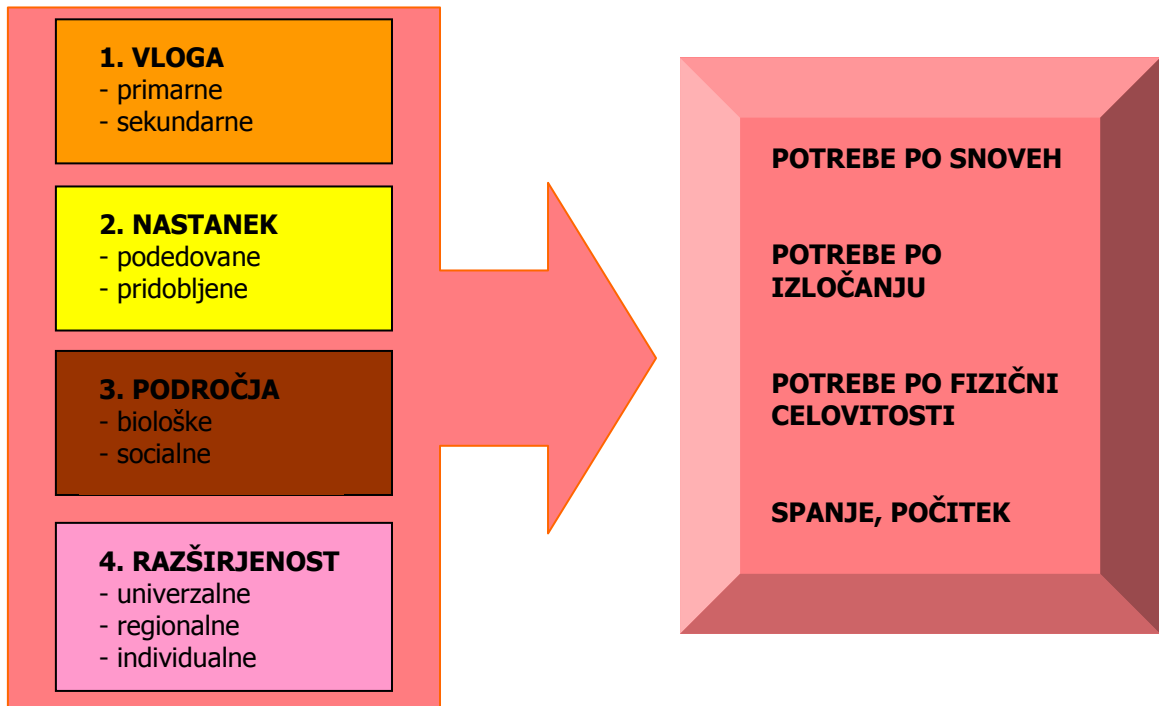
- *Manifestni motivi* so tisti motivi, ki so dostopni raziskovanju in katerih se zavedamo. Ti motivi se ujemajo z vrednostim sistemom družbe, kateri čutimo pripadnost.
- *Latentni motivi* so pa tisti, ki se jih posameznik ne zaveda ali pa jih kljub zavedanju noče priznati, ker niso družbeno sprejemljivi.

Vloga motiva, njegov nastanek in njegova razširjenost so sodila s pomočjo katerih lahko oblikujemo tri motivacijske skupine. Te so naslednje (Lipičnik, 1998, str. 157):

1. Primarne biološke potrebe, med katere spadajo: potreba po snoveh (vodi, hrani), potreba po izločanju, potreba po fizični celovitosti, potreba po spanju, počitku, seksualna potreba itd. Za to skupino silnic je značilno, da vodijo človeka do takšnih ciljev, ki mu omogočajo preživetje. Zato jim pravimo kar primarne potrebe. Ker se nanašajo na človekovo biološko zgradbo, so dobile tudi ime biološke. Poleg tega so to podedovane potrebe in jih zato najdemo pri vseh ljudeh. To pomeni, da so univerzalne.

Zaradi značilnosti primarnih bioloških potreb ni mogoče zavestno vplivati na njihov nastanek. Te potrebe so v vsakem človeku in jih preprosto mora zadovoljevati.

Slika 5: Primarne biološke potrebe

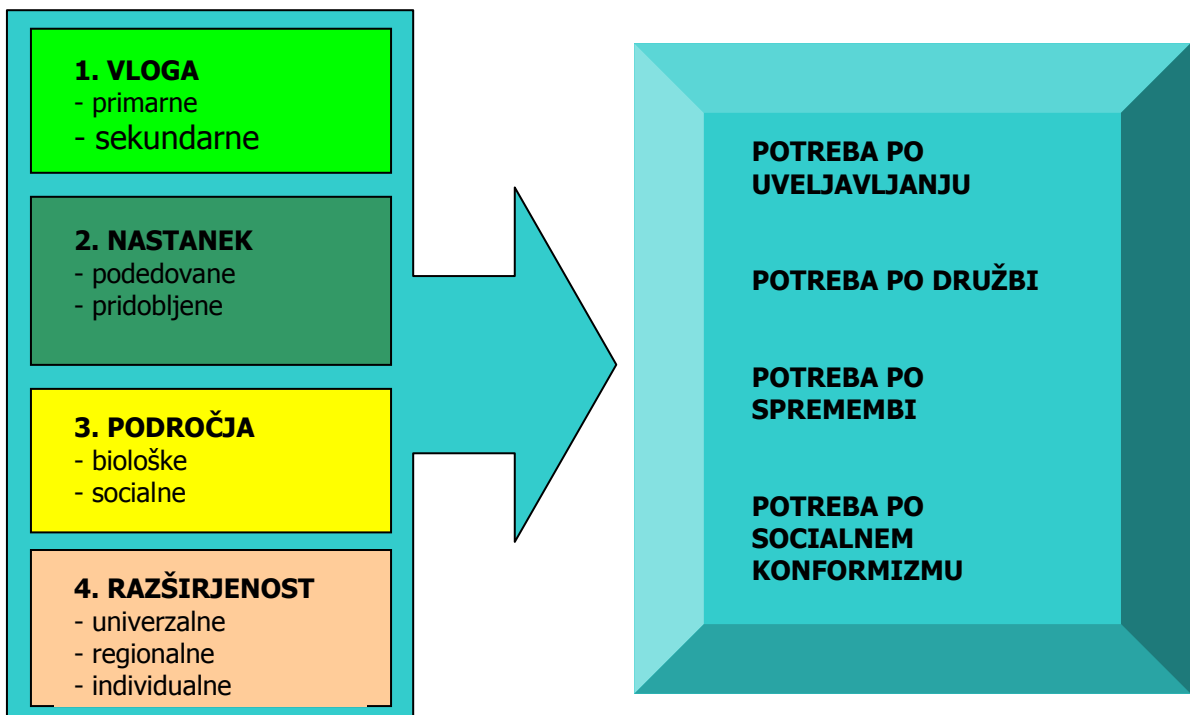


Vir: Lipičnik in Možina, 1993, str. 38

2. Primarne socialne potrebe, med katere štejemo: potrebo po uveljavljanju, potrebo po družbi, potrebo po spremembi, potrebo po simpatiji, potrebo po socialnem konformizmu itd. Vse te potrebe so še zmeraj primarne, kar pomeni, da je njihovo zadovoljevanje nujno, sicer lahko pride do usodnih motenj pri človekovem življenju v družbi. Tako navadno pride do občutka manjvrednosti, če ni zadovoljena potreba po uveljavljanju. Nezadovoljena potreba po družbi privede do hudega občutka osamljenosti, nezadovoljena potreba po spremembi do občutka enoličnosti, občutek zavrženosti nastane pri nezadovoljeni potrebi po simpatiji itd.

Druga značilnost primarnih socialnih potreb je, da so večinoma pridobljene in se jih je človek navzel iz okolja, verjetno že v zgodnji mladosti. Zato je mogoče sklepati, da okolje lahko vpliva na nastanek teh potreb. Po značilnostih spada ta skupina silnic med tiste, na katere lahko zavestno vplivamo, in tako do neke mere zavestno spreminjamo vedenje ljudi v družbi.

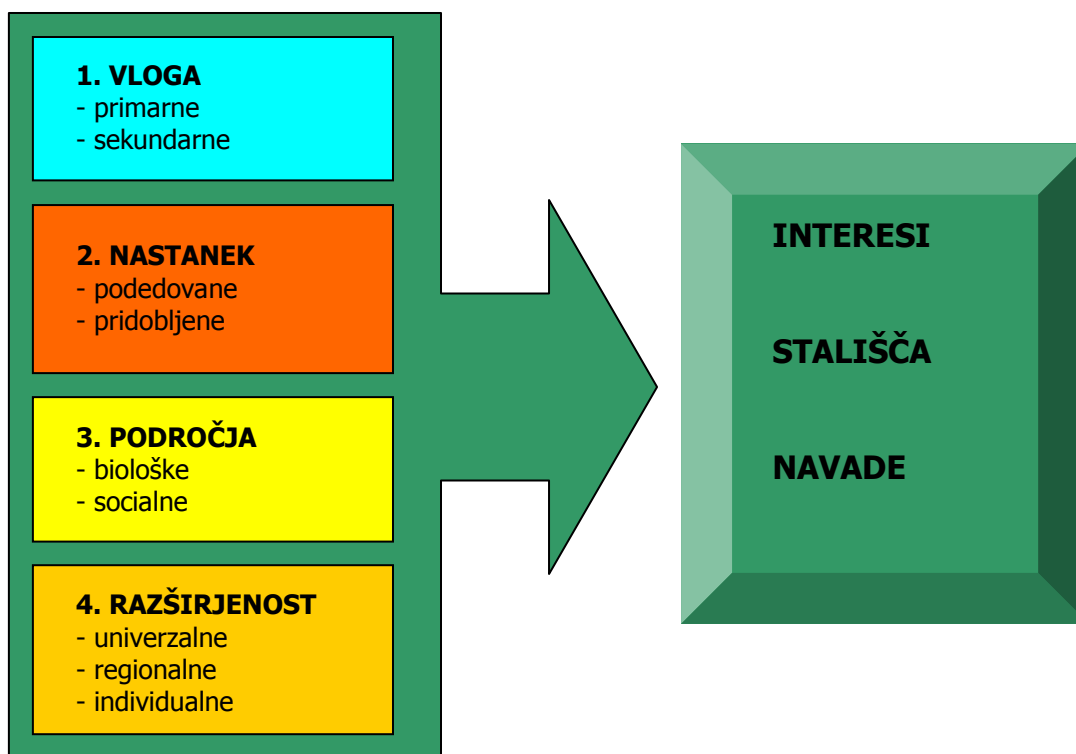
Slika 6: Primarni socialni motivi



Vir: Lipičnik in Možina, 1993, str. 38

3. Sekundarni motivi spadajo v tretjo skupino silnic, ki vplivajo na človekovo vedenje, spadajo med drugim tudi interesi, stališča, navade. Tem silnicam, ki spodbujajo človekovo aktivnost, lahko rečemo tudi sekundarni motivi. Ti motivi so individualni, pridobljeni, in se nanašajo na socialni del človekovega življenja.

Slika 7: Sekundarni motivi



Vir: Lipičnik in Možina, 1993, str. 39

3.3 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Motivacijski dejavniki so zunanja orodja ali ukrepi, s katerimi se skuša vzpodbuditi motivacija za delovanje človeka.

Motivacijski dejavniki, zadovoljujejo relevantne potrebe, povzročajo, zavirajo ali pospešujejo in usmerjajo aktivnosti ljudi. Motivacijski dejavniki so različni in si jih v različnih okoljih in obdobjih ljudje po pomembnosti različno razvrščajo. Zanje je značilna učinkovitost, medtem ko se potrebam pripisuje pojavnost, intenzivnost, trajanje in smer. Cilj je zadovoljitev pričakovanj, ki nastajajo na osnovi materialnih in socialnih potreb, potreb po spoštovanju, samostojnosti in osebnem razvoju. Spodbujevalne ali motivacijske dejavnike, ki sprožajo in usmerjajo delovanje ljudi, predstavljajo torej cilji.

Z motivacijskimi dejavniki skuša podjetje vplivati na zaposlene, da bi čim boljše uresničevali cilje podjetja in s tem dosegli možnost zadovoljevanja lastnih potreb. Temeljni problem je, da z motivacijskimi dejavniki podjetje skuša vplivati na vse zaposlene ali na vsaj večje skupine zaposlenih, medtem ko je motivacija predvsem individualna, toliko kot je individualna struktura potreb.

Glede na izpolnjevanje temeljnih potreb na delu so osnovni dejavniki predvsem: plača, delovne razmere, varnost zaposlitve, delovni čas, politika podjetja, nadzor, osebno življenje in drugi.

Z vidika Herzbergovih motivatorjev so dejavniki lahko dosežki, priznanja, zanimanje za delo, odgovornost, napredovanje, izpopolnjevanje, zanimivo delo in drugi.

Nekateri dejavniki so podrobneje opisani v nadaljevanju.

Delovni pogoji

Delovni pogoj je eden izmed motivov, ki izpolnjuje temeljne potrebe na delu. Slabe fizikalne delovne razmere imajo lahko negativen učinek na zavzetost delavcev za delo. Mnogi eksperimenti pa so pokazali, da imajo slabi medsebojni odnosi ali socialne razmere še slabšega.

V to skupino dejavnikov spadajo fizični pogoji dela, kot so: temperatura v delovnem prostoru, delovni čas, hrup, oprema, ki je potrebna za delo, zaščitna sredstva, ureditev delovnega mesta, lokacijske ugodnosti in drugo.

Zadovoljstvo pri delu

Zadovoljstvo pri delu je dejavnik, ki pomeni zbir prepričanj in občutkov zaposlenih pri njihovem delu. Na stopnjo zadovoljstva pri delu vpliva več dejavnikov. Ti so: osebnost posameznika, njegove delovne vrednote in vpliv na sodelavce.

Dobro poznavanje lastnosti posameznika je v pomoč vodji, da lažje razume, občuti in misli, zakaj je njegovo vedenje prav takšno.

Delovne vrednote so pričakovanja posameznikov pri njegovem delu. Zaposleni pričakujejo, da bodo za opravljeno delo dobili osebno varnost in varnost družine, zaslužek, položaj v družbi, prijateljstvo in sodelovanje ...

Večina ljudi dela zato, da preživi. Pri tem si ljudje svoje vrednote različno postavljajo. Nekdo, kljub temu da uživa pri svojem delu, želi zamenjati službo, zaradi prenizke plače. Na drugi strani pa lahko nekoga delo osebno bogati in je pripravljen delati neko delo za nizko plačo.

Vpliv na sodelavce in pomen delovnega mesta v družbi sta tudi dejavnika zadovoljstva pri delu. Če je v organizaciji prisotno pozitivno mišljenje in so delavci v oddelku zadovoljni, bo to pozitivno vplivalo na posameznika. Če pa se sodelavci pritožujejo, so nezadovoljni in pasivni, vodi to k nezadovoljstvu posameznika.

Plača

Plača in zadovoljstvo pri delu sta na podlagi študij in raziskav najpomembnejša motivacijska dejavnika.

V strokovnih domačih in tujih delih so zelo pogosta stališča, da plača izdatno motivira le delavce, ki imajo nizek življenjski standard oziroma nizek dohodek. Splošno mnenje je, da se plača kot motivacija zmanjšuje tem bolj, čim višja je in v čim večji meri imajo posamezni sloji delavcev zagotovljeno kritje osnovnih življenjskih potreb.

To mnenje pa je sporno, ker se osnovne življenjske potrebe razlikujejo od posameznika do posameznika. Ljudje se med seboj primerjamo po različnih značilnostih – po višini, številki čevljev, barvi las in tudi po višini plače. Delavec, ki prejema višjo plačo, ima višji socialni status med sodelavci, v okolju ...

Plača kot količina denarja motivira zgolj kot premik ravni življenjskega standarda, to je s takšno količino, ki zagotavlja večjo kupno moč in s tem manj opazno višjo raven življenjskega standarda. Plača kot motivacijski dejavnik deluje torej na vse zaposlene. Na tiste z nižjim življenjskim standardom deluje bolj izrazito, na delavce z relativno višjo raven življenjskega standarda pa deluje vzporedno s še drugimi motivacijskimi dejavniki. Čim višja je torej raven življenjskega standarda zaposlenega, tem bolj težavno je v določenem delovnem procesu zagotoviti stanje, v katerem so vsi delavci motivirani k skupnim ciljem.

Zaposlene, ki jih motivira plača lahko razdelimo v tri skupine:

1. Prvo skupino predstavljajo delavci z najnižjimi zaslučki. Ti zaslučki ne omogočajo pokriti vseh tistih povprečnih stroškov delavca oziroma užiti tistih dobrin, ki jih prikazuje osnovna statistična košarica dobrin.
2. V drugi skupini so mladi delavci, ki si šele ustvarjajo družino in tudi svoj dom. Ti ljudje imajo zelo velike »gmotne« potrebe, saj si ustvarjajo temelje za svoje nadaljnje življenje, zato jim je plača zelo pomemben dejavnik.
3. V tretji skupini so delavci, ki nimajo niti nizkih zaslužkov niti temeljnih potreb za življenje. To so značilni predstavniki potrošniške družbe, ki hlatajo za denarjem, ki jim omogoča vedno višjo raven življenjskega standarda.

Novejše raziskave nam kažejo, da postaja plača oziroma osebni dohodek najbolj pomemben motivacijski dejavnik za večino ljudi (Uhan, 1998, 32–37).

Slika 8: Denar in motivacija



Vir: Zurnal24, 2007

Pohvala in graja

Mnogi mislijo, da pohvala pozitivno učinkuje na zavzetost delavcev za delo, graja pa naj bi človeka destimulirala. Eksperimenti pa so dokazali, da pohvala in graja navadno pozitivno učinkujeta na posameznikovo dejavnost, vendar je učinek graje manjši. To načelo pa ne velja pri vseh vrstah aktivnosti in pri vseh posameznikih (Lipičnik in Možina, 1993, str. 47).

Varnost zaposlitve

Varnost zaposlitve je dejavnik, ki se različno odziva glede na stanje v organizaciji. Če je organizacija uspešna in posluje z dobičkom, ni toliko pomembna. Kadar pa je organizacija v recesiji, se pojavijo strahovi pri delavcih, da bodo izgubili službo. Sicer pa stalna in varna zaposlitev vpliva na zaposlene, da sami predlagajo izboljšave, ker vedo, da njihova mesta ne bodo ogrožena. Prav tako so se v večji meri pripravljene izobraževati, večjo pozornost posvečajo izbiri čim boljših novih sodelavcev in si bolj prizadevajo, da bi bila organizacija dolgoročno uspešna.

Kljub zgoraj naštetim prednostim vedno več podjetij v današnjih negotovih razmerah poslovanja svojim zaposlenim ne more zagotavljati stalne zaposlitve, zato se odločajo za različne druge oblike, ki prav tako ugodno vplivajo na odnos zaposlenih do podjetja in zagotavljajo visoko stopnjo motiviranosti. V zvezi s tem se vse bolj uveljavlja koncept zaposljivosti (employability), ko delodajalec zaposlenim sicer ne zagotavlja varnosti zaposlitve, pač pa jim omogoči usposabljanje in pridobivanje različnih zmožnosti. Tako so zaposleni v primeru, da postane njihovo delovno razmerje pri sedanjem delodajalcu ogroženo, na trgu dela v bistveno boljšem položaju. Gre torej za posredno varnost (Zupan, 2001, str. 47).

Sodelovanje

Sodelovanje nastaja takrat, kadar zaposleni s skupnimi napor, medsebojno pomočjo ali delitvijo dela skušajo doseči cilj, za katerega so vsi enako zainteresirani. Fizični kot umski napor sta pri uresničevanju posameznikovih lastnih ciljev pogosto prevelika, zato se za doseganje skupnih ciljev, kakor tudi svojih lastnih, ljudje medsebojno povezujejo in podpirajo. To povezovanje pa vodi k izboljševanju odnosov med zaposlenimi in povečuje njihovo skupno pripadnost ter posledično njihov delovni učinek.

Slika 9: Sodelovanje



Vir: Center za mlade, 17.2.2009

Usposabljanje in izobraževanje

Uspešna podjetja namenjajo usposabljanju in izobraževanju zaposlenih ter spremljanju njune učinkovitosti veliko pozornosti in precej sredstev. Bolj izobraženi kadri zagotavljajo večjo produktivnost in kakovostnejše izvajanje delovnih procesov.

Nameni izobraževanja in usposabljanja delavcev so naslednji:

- dolgoročno zagotavljanje ustrezne kvalifikacijske strukture zaposlenih,
- izboljšanje usposobljenosti vodilnih, vodstvenih in strokovnih delavcev zaradi optimiranja njihovega prispevka k razvoju, poslovanju in organizaciji dela v družbi,
- povečanje produktivnosti in kakovosti izvajanja delovnih procesov z vzgojnimi motivacijskimi elementi in s tem povečanje kakovosti izdelkov oz. storitev,
- oblikovanje notranjega potenciala strokovno ustrezno usposobljenih delavcev, ki omogočajo večjo možnost prilagajanja družbe bodočim spremembam, večjo notranjo mobilnost in prilagojenost zaposlenih.

V procesih izobraževanja in usposabljanja morajo biti zajeti vsi delavci družbe tako, da je vsak vodilni delavec odgovoren za usposabljanje in izobraževanje sodelavcev.

Načrt usposabljanja in izobraževanja v podjetju se pripravi glede na zahteve delovnih mest in delovnega procesa, želje zaposlenih, vrzeli, ki so ugotovljene pri letnih razgovorih, novosti, ki se med letom uvajajo v podjetju in glede na načrtovano razvojno usmeritev podjetja.

Permanentno in organizirano učenje v organizaciji postaja torej potreba, saj prispeva k trajnim spremembam vedenja posameznikov. Je stalni in dolgoročni proces pridobivanja znanja v organizaciji z namenom izboljšanja sposobnosti izvrševanja poslovnih nalog.

Možnosti napredovanja

Napredovanje zaposlenih je izredno pomemben motivacijski dejavnik, ki pomembno prispeva k zadovoljstvu zaposlenih. Če zaposleni vedo, da imajo vsi možnost napredovati, in da je napredovanje odvisno od uspešnosti njihovega dela, bodo pripravljene vložiti več truda v delo. Na drugi strani pa je slabost predanosti delavcem na dolgi rok ta, da se taka organizacija zapre vase in ne omogoči vstopa novih znanj, idej in drugačnih pogledov ljudi, ki bi prišli iz drugih okolij. Napredovanje je lahko horizontalno ali vertikalno. Horizontalno napredovanje pomeni uveljavljanje na istem delovnem mestu, vendar z večjim obsegom odgovornosti, obvladovanjem zahtevnejših, bolj specializiranih nalog in boljšim delovnim statusom. Vertikalno napredovanje pa pomeni napredovanje delavca na zahtevnejšo delovno mesto, kjer je potrebno dodatno znanje, spretnost in usposobljenost.

Napredovanje zaposlenih je tako v interesu organizacije, kot so možnosti za napredovanje povezane z individualnimi potrebami in interesi zaposlenih.

Ustrezna strokovna usposobljenost lahko pomeni za zaposlene vrsto prednosti, kot so (Možina, 2002, str. 63):

- zagotavljanje možnosti za strokovni, delovni in osebni razvoj,
- zagotavljanje možnosti vertikalnega in horizontalnega napredovanja ter s tem povezanih ugodnosti, kot so večja plača, materialne in nematerialne ugodnosti,
- povečanje zanesljivosti zaposlitve in s tem socialne varnosti,
- povečanje posameznikove poklicne fleksibilnosti in mobilnosti,
- povečanje možnosti za poklicno samopotrjevanje.

Slika 10: Napredovanje



Vir: Ipsos, 15.4.2009

Komuniciranje

Ena izmed najpomembnejših dejavnosti v organizaciji je komuniciranje med zaposlenimi. Namen komunikacije med vodjo in sodelavci je pridobivanje in dajanje informacij, usklajevanje stališč, snovanje rešitev in predvsem vpliv na sodelavce. Temelj poslovnega komuniciranja je razgovor. Pogovor med vodjem in sodelavci je del medsebojnih odnosov in sestavina vodenja.

Komuniciranje je pomembno orodje pri prenosu vizije, poslovnih ciljev in poslovnih rezultatov podjetja do vsakega zaposlenega. Rezultat odprtega komuniciranja v podjetju je, da delavci bolje opravljajo svoje delo, vedo, da njihovo delo pripomore k delovanju celotnega podjetja, in imajo občutek, da podjetju pripadajo. Kljub temu pa še vedno veliko podjetij ne loči med komuniciranjem, kjer so aktivno udeleženi vsi zaposleni, in informiranjem, ki pomeni zgolj dajanje informacij in ukazov vodilnih.

Komuniciranje mora biti obsežno in dvosmerno. Na rednih sestankih vodstvo predstavi rezultate preteklega obdobja in prihodnje cilje, vsi zaposleni pa naj bi imeli možnost sodelovati s svojimi vprašanji, predlogi in idejami za izboljšanje poslovanja.

Komuniciranje ima pomembno vlogo tudi pri oblikovanju realnejših pričakovanj zaposlenih, ki predstavljajo osnovo za njihovo dožemanje zaposlitvenega odnosa. Zaposleni namreč razvijejo določen sklop prepričanj in predvidevanj o svojem

zaposlitvenem odnosu, ki ga imenujemo **psihološka pogodba**. Sestavljajo jo različna pričakovanja o tem, kaj mora delodajalec delavcu ponuditi v zameno za njegovo delo. Psihološko pogodbo oblikujejo tako ekonomski dejavniki (npr. plača in ugodnosti) kot tudi neekonomski dejavniki (odnos delodajalca do zaposlenega, varnost zaposlitve). Če zaposleni menijo, da je psihološka pogodba prekršena, bo sledil padec motiviranosti, nezadovoljstvo, absentizem in podobno.

Z obsežni komuniciranjem in poznavanjem poslovnih ciljev, rezultatov in konkurenčnega položaja postanejo pričakovanja zaposlenih bolj realna, s tem pa se zmanjša verjetnost, da bi določene ukrepe podjetja dojeli kot kršitev psihološke pogodbe (Zupan, 2001, str. 56).

Vodstva podjetij se morajo zavedati, da je tudi v dobi interneta in elektronske pošte osebni stik še vedno nenadomestljiv. Številne empirične raziskave o vplivu telemedijev kažejo, da nobena oblika komuniciranja ne more nadomestiti komuniciranja iz oči v oči, ki je nujno potrebno za motiviranja in ustvarjanje zaupanja.

Slika 11: Komunikacija je ključ do uspeha



Vir: Veronika Šoster, 12.12.2008

Organiziranost dela

Za uspešno poslovanje je bistveno usklajeno delovanje celotnega podjetja. Oblikovanje dela je dejavnost, ki z določitvijo delovnih mest poveže ljudi in organizacijo. S primernim oblikovanjem dela se poveča motivacija delavcev za delo, kar po eni strani izboljšuje delovne rezultate, po drugi pa povečuje zadovoljstvo delavcev.

Osrednje vprašanje oblikovanja dela je, kako v delo vnesti motivacijske elemente. Kakšne značilnosti naj torej ima delo, da bo za delavce privlačno in jim bo dajalo trajno osebno zadovoljstvo. Raziskovalca Torrington in Hall sta na podlagi študije različnih virov izločila naslednje elemente:

- **Raznolikost** delovnih nalog, orodij, strojev in naprav, mest, kjer se delovne naloge ponavljajo. Kroženje med delovnimi nalogami oziroma delovnimi mesti (job rotation) povečuje raznolikost dela.

- **Samostojnost** pri izbiri načinov dela in orodij za delo, samostojno razporejanje delovnega časa (giblivi delovni čas, krajši delovni teden). Z dodeljevanjem nalog, pri katerih se zaposleni učijo in izpopolnjujejo in z delegiranjem odločanja na nižji ravni, se sposobnosti zaposlenih povečujejo, s tem pa se tudi zmanjšuje tveganje, da bi pri razreševanju delovnih mest sprejemali napačne odločitve.
- **Odgovornost** za odločanje o tem, kako rešiti določen problem pri delu. Vodja delavcem pove, kaj je treba narediti, zakaj in kdaj naj bo delo končano. Zaposleni sami izdelajo načrt in izpeljujejo naloge ter so pripravljeni odgovarjati za rezultate opravljenega dela.
- **Izziv:** naloga vodij je, da posameznikom dodeljujejo naloge, ki jim pomenijo izziv in so zanje toliko zahtevne, da morajo vsakokrat vložiti nekaj dodatnih naporov za njihovo uspešno izvedbo.
- **Interakcija:** dobri medsebojni odnosi nastajajo ob primernem oblikovanju delovnih skupin, ob spremljanju dogajanja med delavci in ob razreševanju napetosti, ki nastajajo med njimi.
- **Pomen dela:** delavec je običajno zavzet za delo, če vidi, da njegov proizvod komu koristi oziroma, če odkrije, da je njegovo delo pomembno.
- **Cilj in povratna informacija:** jasno opredeljen in čim bližji cilj dela ter redno obveščanje o tem, kako dobro opravljajo svoje delo in kaj bi še lahko izboljšali, ima na delavce izredno pozitiven vpliv in jih spodbudi k še boljšemu delu.

4 MOTIVACIJSKE TEORIJE

Obstajajo številne motivacijske teorije, ki različno določajo motivacijske dejavnike. Vsak posameznik je edinstven ter ima svoj motivacijski model, na katerega vplivajo njegove potrebe, vrednote, interesi, želje in pričakovanja. Ne glede na to, kaj ljudi motivira, pa ne obstaja niti ena sama človekova dejavnost ali delo, ki bi jo spodbujal en sam dejavnik, temveč gre za kombinacije številnih zelo zapletenih, poznanih ali nepoznanih dejavnikov (Lipičnik, 1998, str. 164–170).

Vsebinske teorije motivacije obravnavajo naravo človekovih potreb in poskušajo določiti specifične potrebe, ki motivirajo posameznika ter pojasnjujejo, zakaj posameznik ravna na določen način. Kaj ga motivira? Med te teorije spadajo Maslowa, Herzbergova in Dawsonova teorija, teorija ERG in teorija značilnosti dela (Brejč, 2000, str. 50).

Kako motivirati pa je vprašanje procesne teorije, pri kateri je poudarek na posebnih dejavnikih, ki povzročijo spremembo vedenja (teorija spodbujanja, pričakovanja in teorija pravičnosti).

4.1 TEORIJA POTREB PO MASLOWU

Abraham H. Maslow je hierarhijo potreb razvil že leta 1954. Motivacijska teorija Maslowa temelji na hierarhiji in pomembnosti človeških potreb.

Avtor je človekove potrebe razdelil na pet stopenj:

- fiziološke potrebe,
- potrebe po varnosti in zaščiti,
- socialne potrebe (prijateljstvo, ljubezen, pripadnost),
- potrebe po spoštovanju in samospoštovanju, ugledu,
- potrebe po samouresničevanju, samopotrjevanju (razvoj sposobnosti, kreativnost).

Temeljne potrebe so med seboj v hierarhičnem razmerju, po katerem najprej zadovoljimo potrebe na nižji in šele potem tiste na višji ravni.

Maslow je postavil trditev, da človekove potrebe nastajajo v naštetem zaporedju. Potreba, ki je zadovoljena, ne motivira več, pač pa se ob tem pojavi naslednja potreba, ki deluje kot motivacijski dejavnik.

Fiziološke potrebe so temeljne človekove potrebe. Dokler te niso zadovoljene, drugih potreb človek praktično nima (Uhan, 1998, str. 23). Ko so primerno zadovoljene, se sprožijo in postanejo motivacijski dejavnik potrebe po varnosti.

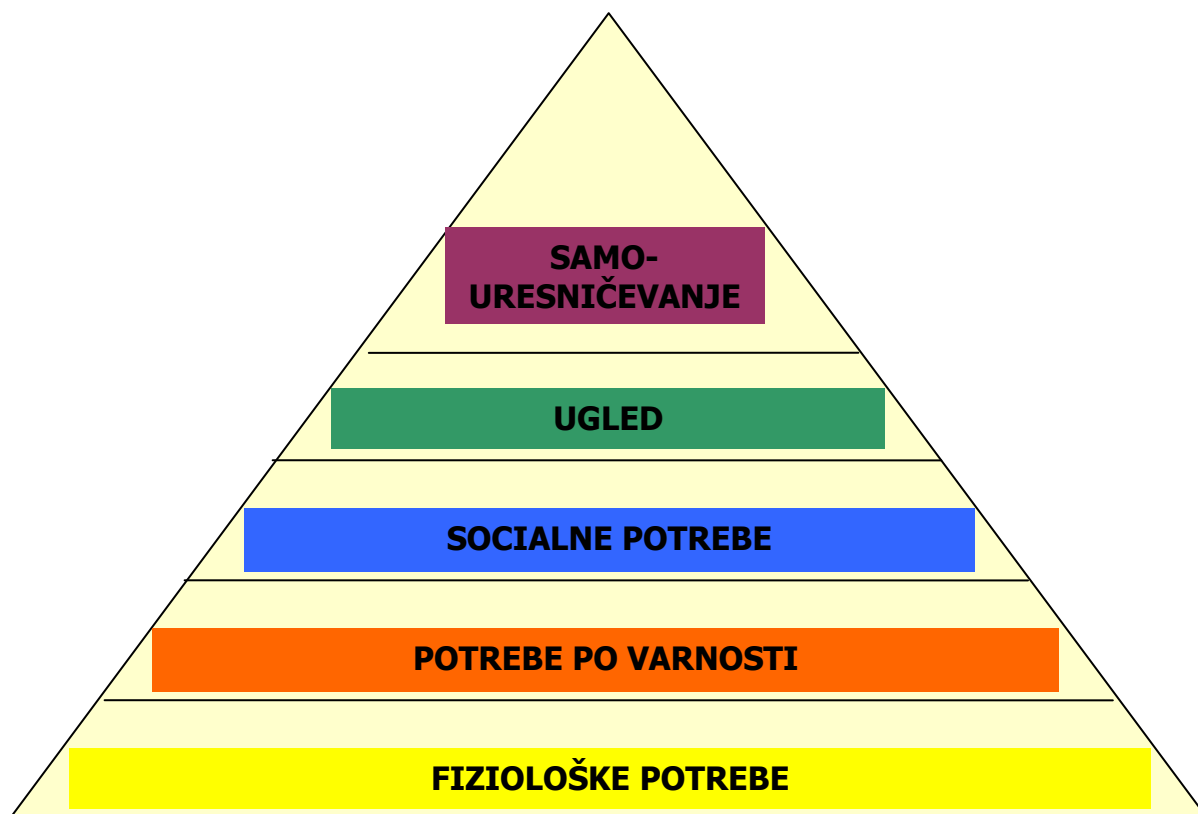
Potrebe po varnosti vključujejo osebno, čustveno, fizično in ekonomsko varnost. Sem spadajo: načrti za napredovanje, sindikat, zdravstveno zavarovanje, varnost zaposlitve, dostojni delovni pogoji, osnovna človeška svoboda.

Socialne potrebe oziroma potrebe po pripadnosti vključujejo sprejemljivost, prijateljstvo, ljubezen in dobre delovne odnose. Te potrebe temeljijo predvsem na medsebojnih odnosih.

Potrebe po spoštovanju oziroma statusu vključujejo odgovornost, dosežke, lastninsko pravico, zaupanje, sloves, ugled in promocijo. Notranji dejavniki spoštovanja samega sebe se kažejo v želji po dokazovanju svojih sposobnosti, svoji samostojnosti in po doseganju rezultata. Zunanji dejavniki spoštovanja pa se kažejo v želji, da bi nam drugi te vrline priznali.

Potrebe po samouresničevanju oziroma samoizpolnitvi so na vrhu piramide in vključujejo zadovoljstvo ob delu in željo po ustvarjalnosti ter uresničevanju svojih zmožnosti. Gre za potrebe po osebnem razvoju in uresničevanju lastnih zmožnosti (Ivanko, 2005, str. 141).

Slika 12: Ponazoritev Maslowe motivacijske teorije



Vir: Lipičnik in Možina, 1993, str. 42

Zadovoljitev določene potrebe človeka ima nedvomno razmeroma širok razpon možnosti, ta razpon pa je časovno in regionalno opredeljen. Potrebi po komunikacijah je v nedavni preteklosti lahko zadostilo kolo, a sedaj še komaj avtomobil.

Po teoriji Maslowa je na prvem mestu tisti motivacijski dejavnik, ki je aktiviran in najmanj zadovoljen. Motivacijski dejavnik, ki je na zadnjem mestu, je mogoče interpretirati na dva načina (Uhan, 1998, str. 23):

- potreba je že zadovoljena ali
- potreba še ni aktivirana.

Vključevanje posameznika v podjetje je ključnega pomena za njegove možnosti zadovoljevanja potreb. Več in bolje, kot jih lahko zadovolji, bolj bo motiviran za delo, zadovoljen in hkrati dojemljiv za zahteve, ki jih ima organizacija do njega.

Vendar pa je pogosto napačno mnenje vodij, da zaposlene najbolj motivira višina plače. Če nimamo zadovoljenih svojih osnovnih eksistenčnih potreb, nam plača predstavlja močan motivator. Ko pa imamo življenjske potrebe zadovoljene, nas motivirajo predvsem drugi dejavniki.

4.2 HERZBERGOVA DVOFAKTORSKA TEORIJA

Obstajajo mehanizmi, s katerimi je mogoče vplivati na zadovoljstvo, in mehanizmi, s katerimi je mogoče vplivati na učinkovitost, zato učinkovitosti in zadovoljstva ne smemo zamenjavati.

Herzberg je poskušal ugotoviti, kako vpliva zadovoljstvo pri delu na učinkovitost in motiviranost človeka. Teorijo je postavil na podlagi ugotovitve, da določene delovne okoliščine povzročajo nezadovoljstvo, če so odsotne, njihova prisotnost pa ne povzroča zadovoljstva (Uhan, 1998, str. 24). Teorija temelji na analizi dvesto inženirjev in računovodskih delavcev v okolici Pittsburga v ZDA, ki jih je Herzberg spraševal, kaj jih motivira. Po tej teoriji delajo zaposleni zaradi osebnega zadovoljstva oziroma jim največje zadovoljstvo predstavljajo tisti dejavniki, ki imajo vrednost že samo po sebi. To so predvsem: priznanje, samostojno delo, odgovornost, napredovanje, uspeh ...

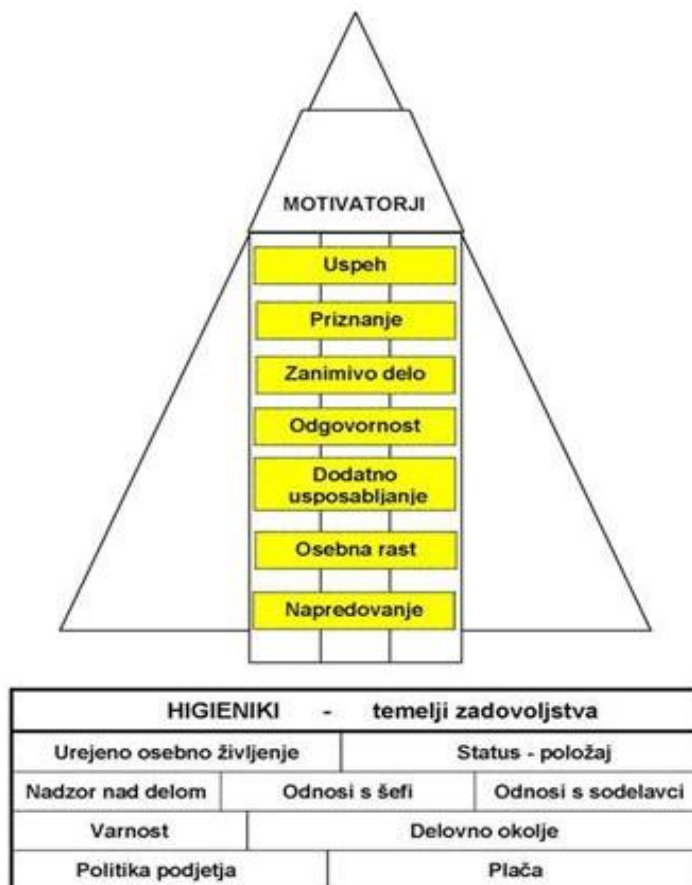
Nezadovoljstvo pa jim predstavljajo odsotnost zunanjih dejavnikov, kot so politika podjetja, nadzor, plača, delovne razmere, varnost pri delu, odnosi do sodelavcev in vodij.

Prvi so motivatorji, ki povečujejo pripravljenost za delo, spodbujajo zaposlene k večji aktivnosti, ne povečujejo pa nezadovoljstva, če teh dejavnikov ni. Te potrebe delujejo kot pravi motivacijski dejavniki.

Drugi pa so higieniki, ki sami ne vplivajo na aktivnost zaposlenih, ampak odstranjujejo neprijetnosti in ustvarjajo pogoje za uspešno delovanje motivatorjev. Če je kakovost teh dejavnikov pod pričakovanjem, bodo ljudje nezadovoljni, ustreznost teh dejavnikov pa ne povečuje zavzetosti zaposlenih za delo (Brejc, 2000, str. 53). Pomembni so takrat, ko niso več zadovoljene potrebe, ki jih pokrivajo (Ivanko, 2005, str. 143).

Z metaforo si lahko predstavljamo motivacijo kot raketoplan - space shuttle. Da lahko raketoplan poleti, je nujno, da mu zagotovite zanesljivo lansirno ploščad, ki stoji na čvrstih temeljih. In pri motivaciji so temelji izpolnjeni higieniki. Dokler zaposlenim ne omogočimo ali ponudimo razmer, v katerih bodo občutili zadovoljstvo, bo motivacija mnogo nižja kot si želite. Dobro je, da se tega zaveda tudi vodstvo podjetja (Račnik, 2008).

Slika 13: Ponazoritev Herzbergove dvofaktorske teorije



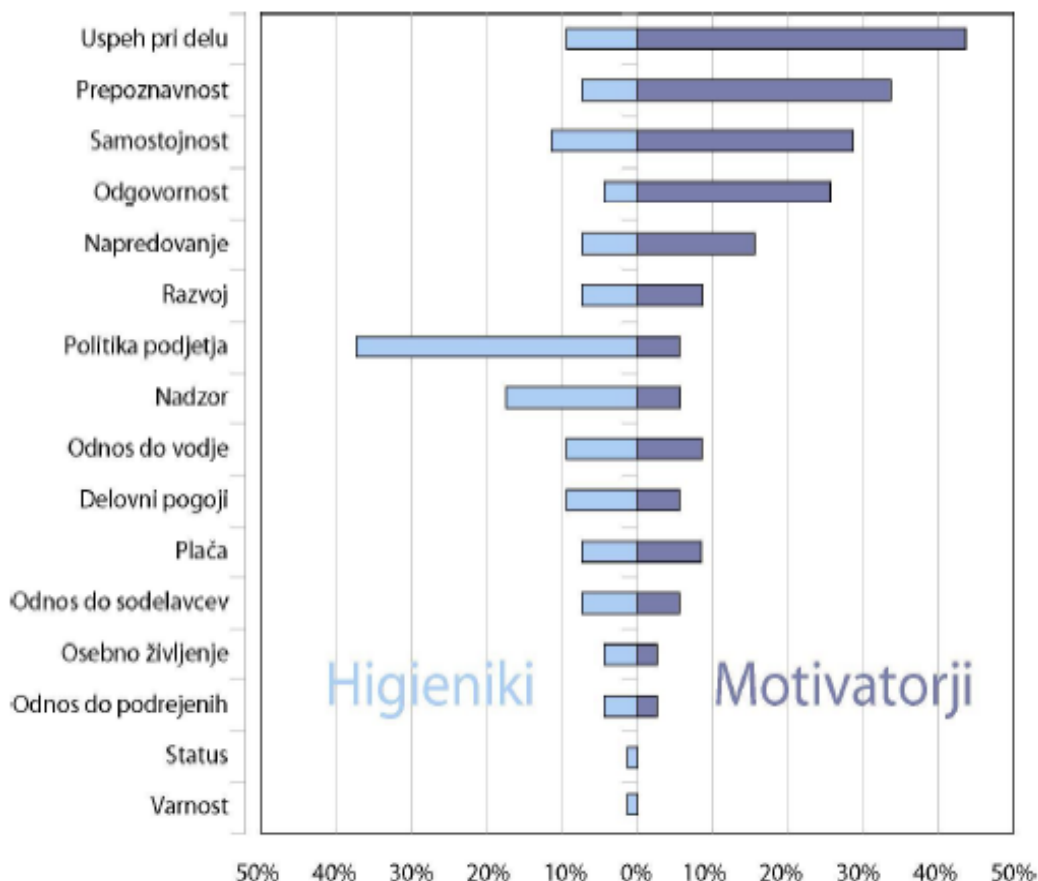
Vir: Marjan Račnik, 12.12.2008

Pozitiven rezultat uporabe Herzbergove motivacijske teorije je stremenje k tehnološki presnovi dela, tako da delo postane bolj zanimivo, ker spodbuja delavce za višje delovne rezultate in večjo delovno učinkovitost. Bogatitev dela (job enrichment) je ena izmed metod humanizacije dela in je nastala prav na podlagi Herzbergove motivacijske teorije (Uhan, 1998, str. 25).

Herzbergova motivacijska teorija je za managerja uporabna predvsem zato, ker se lahko zaveda dveh vrst orodja za motiviranje zaposlenih: motivatorjev, s katerimi je mogoče izzvati odzive ali aktivnosti pri posameznikih, in higienikov, s katerimi je mogoče povzročati predvsem zadovoljstvo, ki bo odstranilo odvečne napetosti in usmerilo človekovo aktivnost v delo. Konkretno stanje v organizaciji odloča, katero vrsto dejavnikov bo manager najuspešneje uporabil (Lipičnik, 1998, str. 169).

Za uspešno delo sta pomembna oba dejavnika. Pri odkrivanju motivacijskih dejavnikov moramo vedno izhajati iz vidika tistih, ki jih motiviramo, zaposlenih. Manager nezadovoljstvo zaposlenega z delovnim okoljem odpravi tako, da izboljša higienike. Če pa želi povečati učinkovitost zaposlenih, uporabi motivatorje.

Slika 14: Herzbergovi motivatorji in higieniki



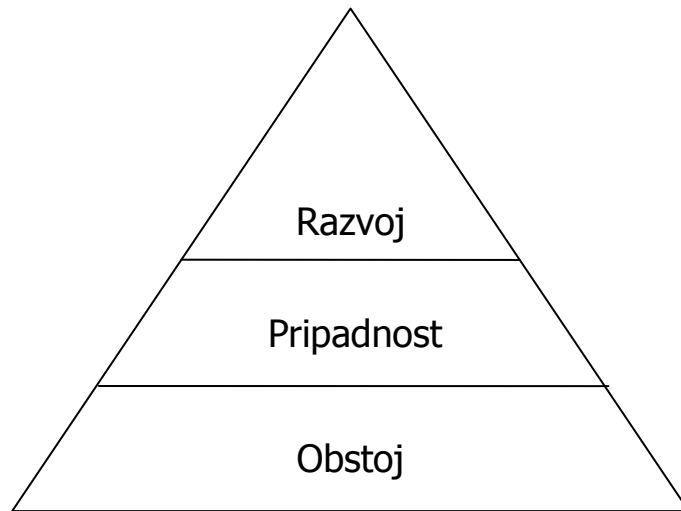
Vir: Hodgetts, 1991, str. 138

Praktična uporabnost Herzbergove teorije je v spoznanju, da ni dovolj, da vodje zagotovijo sodelavcem dobro plačo, ugodne delovne razmere, sodobno tehnologijo, redno zaposlitev ipd., ampak jim je treba tudi priznati uspehe, prepustiti odgovornosti, omogočiti razvoj, pomagati, da spoznajo smisel in sadove svojega dela ipd..

4.3 ADELFERJEVA ERG TEORIJA

Adelfer je dopolnil Maslowo in Herzbergovo motivacijsko teorijo s tem, da je oblikoval model potreb, ki je usklajen s sodobnimi empiričnimi raziskavami. Oblikoval je tristopenjsko lestvico potreb: obstoj, pripadnost in razvoj (ang. Existence, Relatedness, Growth). Potrebe je razvrstil v skupine in bistvena razlika je med potrebami višjih in nižjih ravni.

Slika 15: Adelferjeva ERG teorija



Vir: Jimmy Iavn, 1998

Tri temeljne skupine potreb (Hodgetts, 1991, str. 133):

1. **Potrebe po obstoju:** tu vključujemo, poleg osnovnih potreb za preživetje (eksistenčne potrebe), še potrebe po telesni in duševni varnosti. To so pravica do dela, pravica do lastnine, potrebe po zaščiti ...
2. **Potrebe po pripadnosti:** zajemajo potrebe po varnosti, socialne potrebe in potrebe po samospoštovanju.
3. **Potrebe po osebnem razvoju:** Potrebe po izpopolnjevanju se nanašajo na izražanje človekove osebnosti v smislu uresničevanja svojih sposobnosti, kot so kreativnost, razvoj, produktivno delo.

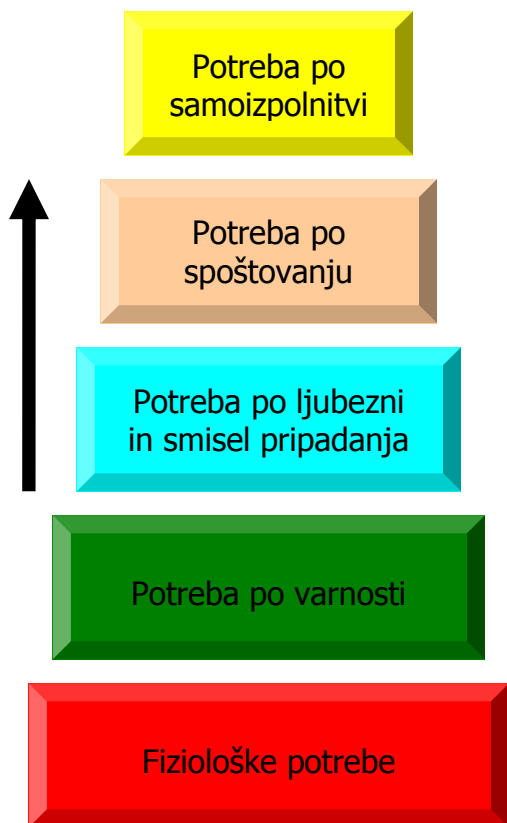
ERG teorija je na prvi pogled zelo podobna teoriji Maslowa, predvsem s podobnostjo hierarhične lestvice, vendar Alderfer naprej ugotavlja, da posameznika lahko istočasno motivira več vrst potreb, kot sta potreba po pripadnosti in potreba po osebnem izpopolnjevanju.

Hkrati dokazuje tudi, da se bo oseba, ki poskuša zadovoljiti potrebo višje stopnje, sčasoma vrnila zadoščanju potrebe nižje stopnje, ki bo zopet lahko na posameznika delovala spodbujevalno.

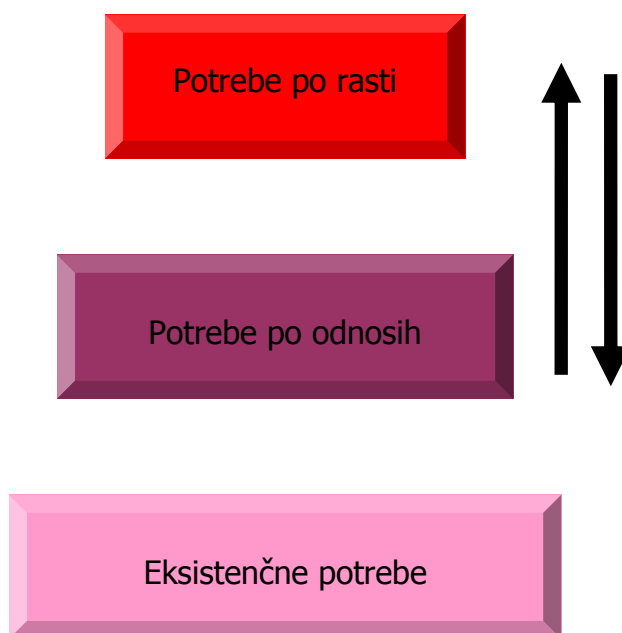
Zadovoljena potreba lahko še naprej spodbuja človekovo delovanje, in sicer v primeru, ko posameznik s težavo zadovolji potrebo višje stopnje, motiviranost za zadovoljevanje potreb pa še kar obstaja.

Slika 16: Primerjava Maslowe motivacijske teorije in Adelferjeve

MASLOWA HIERARHIJA



ALDERFERJEV ERG



Vir: Rudi Rozman in Aljaž Stare, 12.1.2009

4.4 TEORIJE EKONOMSKE MOTIVACIJE

Teorija ekonomske motivacije je nastajala in se dopolnjevala v daljšem časovnem obdobju in se pojavljala v različnih različicah. Temeljno izhodišče te teorije je trditev, da človek dela zato, da bi zaslužil. Denar ali materialne dobrine so po tej teoriji energija oziroma spodbude, ki motivirajo človeka, da opravi tisto aktivnost, ki se zahteva kot pogoj za plačilo in zaslužek.

Druga predpostavka te teorije pa je ugotovitev, da je posamezna oblika nagrajevanja spodbudna samo toliko časa, dokler je dinamična in uveljavlja razlikovanje pri obračunu zaslužka. Ko pa določena oblika delitve postane ustaljena, jo delavci sprejemajo kot dejstvo in motivacijska vrednost izostane. Nesporno je ugotovljeno, da ekonomska motivacija učinkuje spodbudno, ni pa dovolj natančno proučeno, katera oblika denarne spodbude deluje na delavca najmočneje. Participacija pri delitvi dobička praviloma nima stimulativnega učinka, če je izvedena le enkrat letno in če ni zanesljiva.

Ekonomska motivacija ne deluje enako na vse skupine delavcev. Delavci, ki opravljajo enostavna, lahka in malo zahtevna dela in s svojimi zasluži komaj pokrivajo potrebe za svojo eksistenco in eksistenco svojih družin, so veliko bolj občutljivi glede materialne motivacije od delavcev, ki prejemajo tolikšne zasluške, da njihov obstoj ni ogrožen. V čim večji meri je z zaslužkom zagotovljen normalen način življenja delavcem in njihovim družinam, in v čim večji meri je zagotovljena tudi socialna varnost za naslednje obdobje, v tem večji meri se kot motivacijski dejavniki pojavljajo, poleg materialne motivacije, tudi drugi motivacijski dejavniki.

Na zadovoljstvo in stopnjo zadovoljenosti potreb in ciljev delavcev v veliki meri vpliva že narava dela, ki ga delavci izvajajo v delovnem procesu. Delavci so bolj zadovoljni z delom, če je njihovo delo različno, strokovno in zahtevno. Praksa oblikovanja motivacijskih dejavnikov kaže najboljše rezultate v primeru, da je ekonomska motivacija kombinirana s hkratnim in celovitim delovanjem večjega števila motivacijskih dejavnikov.

Teorija ekonomske motivacije ustreza zlasti za naslednje skupine delavcev:

- Delavci z nizkimi zasluži,
- mladi delavci, ki si ustvarjajo družino in dom ter imajo zaradi tega velike potrebe,
- posebna vrsta ljudi, ki so jim materialne dobrine smisel življenja, to so tako imenovani materialisti v potrošniški družbi.

Slika 17: Nekaterim ljudem je denar smisel življenja



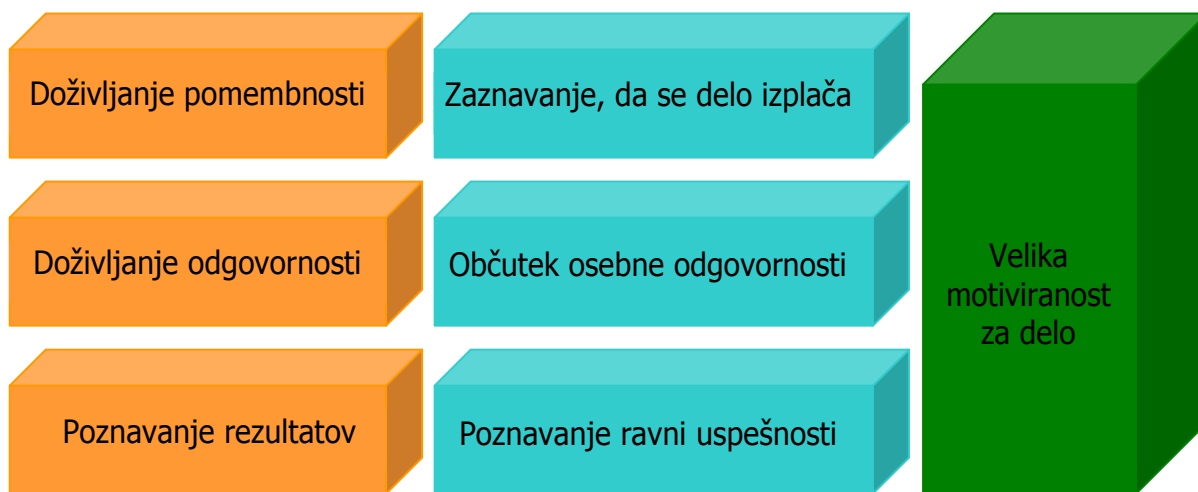
Vir: Delo, 13.10.2008

4.5 HACKMAN-OLDHAMOV MODEL OBOGATITVE DELA

Model obogatitve dela temelji na Herzbergovih ugotovitvah in si postavlja osnovno vprašanje, kako lahko manager spremeni lastnosti dela, da bo motiviral zaposlene in dosegel njihovo zadovoljstvo.

Hackman-Oldhamov model ponazarjajo tri kritične psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo na delovnem mestu. Če je ena od teh okoliščin na nizki ravni, je tudi motivacija zaposlenih nizka.

Slika 18: Hackman-Oldhamov model psiholoških okoliščin



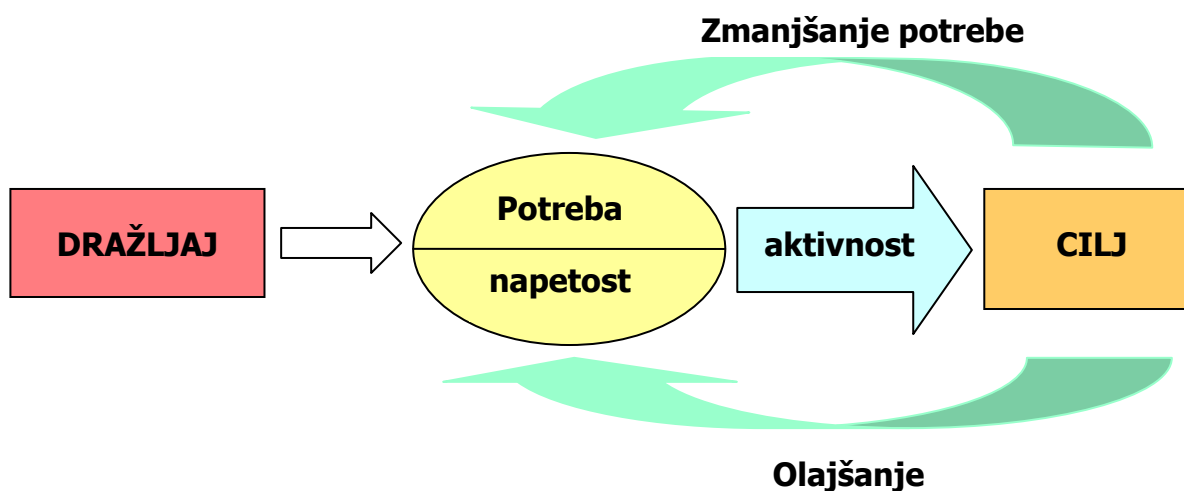
Vir: Lipičnik, 1998, str. 169

Iz slike 18 je razvidno, da zato, ker doživlja pomembnost dela, zaposleni zazna, da se delo splača, in da ga je vredno opravljati. Doživljanje odgovornosti povzroči, da delavec dobi občutek osebne odgovornosti pri delu, poznavanje rezultatov pa pripomore k temu, da spoznava raven svoje uspešnosti. Zaznavanje vrednosti dela, občutek osebne odgovornosti in poznavanje ravni uspešnosti pa so elementi, ki skupaj vplivajo na motiviranost za delo.

4.6 LEAVITTOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA

Leavitt je skušal razložiti shemo delovanja motivov na splošno. Njegov model prikazuje spodnja slika.

Slika 19: Ponazoritev Leavittove motivacijske teorije



Vir: Lipičnik, 1998, str. 166

Njegova teorija temelji na preučevanju procesa, ki se sproži v posamezniku ob pojavu potrebe in vsebuje: potrebo, napetost, cilj, aktivnost in olajšanje (Ivanko, 2005, str. 147). Po tem modelu je sprožilec celotnega procesa potreba, ki pomeni spremenljivo stanje v organizmu in zahteva aktivnost. V bistvu gre za pomanjkanje nečesa, zato to fazo imenujemo tudi stanje pomanjkanja. Napetost je stanje, ki potrebi sledi in jo spremlja. Gre za zavestno, subjektivno odslikavanje potrebe, načina, kako doživljamo potrebo. Stanje je čustveno obarvano, saj potrebo doživljamo kot nemir, neprijetnost, čeprav ima lahko tudi primesi prijetnega občutka. Oseba je videti »nervozna«. Vsaka potreba je usmerjena k cilju. Cilj je objekt, proces, pojav, ki zadovolji potrebo, jo zmanjša in prinese olajšanje. Cilj zmeraj zmanjša napetost. V nasprotnem primeru oseba ne doživlja cilj kot zadovoljitve svoje potrebe. Aktivnost povzročata potreba in napetost skupaj. Lahko je motorična, intelektualna ali senzorična. Končna stopnja v Leavittovem motivacijskem modelu je olajšanje. To je subjektivno stanje v organizmu, ki je posledica objektivnega stanja in ga je povzročilo doseganje cilja. To je stopnja, ko subjekt natančno ve, da je dosegel cilj.

Leavittova motivacijska shema pomaga managerju razumeti celoten proces in faze motivacijskega ciklusa. Iz njega lahko sklepa, katerim aktivnostim mora posvetiti posebno pozornost. Če hoče aktivnost, mora delavcu omogočiti doseganje cilja, na podlagi katerega bi delavec kasneje doživel olajšanje. Brez olajšanja delavec ne bo vedel, ali je njegov motiv zadovoljen ali ne. Tako je torej s pomočjo postavljanja ciljev mogoče sprožiti zeleno reakcijo (Lipičnik, 1998, str. 167).

4.7 VROOMOVA TEORIJA PRIČAKOVANJ

Vroomova teorija motivacije spada med instrumentalne teorije, za katere je značilno, da motivacijske procese in motivacijo pojasnjujejo kot izbiro vedenja. Prizadevanje in dosežki delavca pri delu se razumejo kot posledica izbire tistega vedenja, ki je po delavčevem mnenju zanj najugodnejše in najkoristnejše.

Posameznik izbira, se odloča za vedenje na podlagi interakcije med privlačnostjo ciljev (valence) in svojo subjektivno oceno verjetnosti, da bo izbrano vedenje pripeljalo do določenega cilja. Posameznik je tako motiviran, če si s svojim vedenjem prizadeva doseči zanj privlačne cilje (Lipičnik, 1998, str. 167).

Vroom v svoji motivacijski teoriji razlikuje individualne cilje posameznikov in cilje organizacije, prek katerih posamezniki dosegajo tudi svoje posamične cilje. Njegov model je uporaben le ob dobri organiziranosti delovnega procesa.

Teorija pričakovanja temelji na predpostavki, da se je človek sposoben odločati, kaj hoče, in da želi spremeniti vedenje, da bi dosegel svoje cilje. Pri tej teoriji spoznamo tri glavne dejavnike, ki določajo motivacijo posameznika:

1. **Valenco:** Valenca je stvar, oseba, vrednota, ki nekoga privlači ali odbija, zato se bo odzval v skladu s smerjo valence. Je privlačnost cilja oziroma usmerjenost posameznika k cilju. Valenca kot vrednost se lahko spreminja.

2. **Instrumentalnost:** je drugi ključni določevalec motivacije v tej teoriji. Vroom jo opredeljuje kot povezavo med dvema ciljema. Ta nastane, ko je posameznik prepričan, da mora neki cilj doseči zato, da bi lahko dosegel drugega, zanj pomembnejšega (npr. večja plača, ugled ipd.).
3. **Pričakovanje:** pomeni posameznikovo zaznavanje svojih zmožnosti za delovanje in obnašanje. Gre za posameznikovo prepričanje, da ga bo določeno vedenje pripeljalo do določenega cilja (Lipičnik, 1998, str. 168). Zaposleni bodo pripravljene delovati v želeni smeri z največjo močjo, če bodo čutili, da so res sposobni za to. Če zaposleni misli, da je sposoben opraviti neko delo, potem bo v to delo vložil največ dela, saj je njegovo pričakovanje visoko (Ivanko, 2005, str. 146).

Vroomov model motivacijske teorije je raven le v razmerah dobre organiziranosti delovnega procesa. Če delavci lahko dosežajo svoje cilje in interese mimo doseganja ciljev in interesov organizacije po lažji poti, bodo – kot trdi Vroom – delavci obšli cilje in interese organizacije. Model je uporaben v združbah, kjer se uveljavlja upravljanje in vodenje po demokratični poti, in ki združuje delavce z visoko stopnjo družbene zavesti (Uhan, 1998, str. 26).

4.8 MC GREGORJEVA TEORIJA X IN Y

Po Mc Gregorju ločimo dve teoriji, in sicer teorijo X in teorijo Y. Teorija X temelji na naslednjih predpostavkah:

- povprečna oseba se delovnim nalogam, če je le možno, raje izogne,
- večina ljudi ima raje, da se jim vedno govori, kaj naj delajo,
- večina ljudi se skuša izogniti odgovornosti,
- večina ljudi ni ambicioznih,
- večina ljudi si v glavnem želi le varnost,
- zaradi tega večina ljudi želi biti na nek način kontrolirana,
- večina kontrole se lahko doseže z ustreznim nagrajevanjem in kaznovanjem.

Teorija Y temelji na naslednjih predpostavkah:

- ljudje so sposobni razvijati samokontrolo in preudarnost,
- povprečna oseba je pripravljena sprejeti odgovornost,
- ljudje radi uporabljajo domišljijo, bistroumnost in kreativnost za dosego napredka organizacije, v kateri delajo,
- obstajajo notranje nagrade (nagrade, ki izhajajo iz samoizpolnitve osebnih potreb) kot tudi zunanje nagrade (nagrade s strani organizacije kot plačilo, napredovanje, dobri delovni pogoji).

Teorijo X in Y lahko primerjamo s hierarhijo potreb po Maslowu. Teorija X, po kateri so ljudje obravnavani v glavnem kot objekti, se nanaša v glavnem na zadovoljevanje

osnovnih potreb in potreb po varnosti. Teorija Y pa po drugi strani upošteva višje nivoje s poudarjanjem zrelosti, kreativnosti, potreb po pripadnosti, statusu in samoizpolnitvi.

Po teoriji X ljudi motiviramo z/s:

- uporabo avtoritete,
- notranjim nadzorom,
- pravili in regulativami,
- grožnjami in kaznovanjem.

Lahko bi rekli, da se po teoriji X skuša ljudi motivirati s »palico«. Alternativni in bolj učinkovit pristop k motivaciji uporabljajo vodje, ki uporabljajo teorijo Y, z nastavljanjem »vabe«, kjer je posledica dobrih delovnih rezultatov višja plača in/ali dodatne ugodnosti. Po teoriji Y se z ljudmi upravlja korektno (Rajner, 2007, str. 35).

5 DVIG MOTIVACIJE ZAPOSLENIM

Motivirati zaposlene ni v osnovi nič drugega kot ustvariti pogoje, ki stimulirajo višje nivoje delovne vneme. Da bi to dosegli, je potrebno v zaposlenih stimulirati strast do dela. Včasih je koncept strasti težko povezati z delom, saj je termin »strast« najpogosteje uporabljen kot opis tistega, kar ljudje občutimo na ljubezenskem področju, vendar je pomen besede veliko širši. Ko se srečajo ljudje, ki delijo strast do kakšnega dela ali interesa, je pogosto njihovem entuziazem tako nalezljiv, da nas začne privlačiti in bi lahko več ur poslušali te ljudi govoriti o tem, pa čeprav stvar, ki te ljudi navdušuje, sploh ni v našem interesu.

Večina ljudi goji strast ali navdušenje do enega ali več delovnih področij, in sicer:

1. Biti specializiran na določenem področju: V nekaterih osebah se hitro opazi, da so »žejni« znanja. Dober vodja bi si uresničitev te strasti skoraj moral želeli, zato je potrebno ponuditi takšnemu človeku priložnost, da razširi svoje znanje, ki ga bo kasneje strastno uporabil.

Želja po znanju se pogosto izraža v osebnih raziskovanjih ali v priložnostih za višjo formalno izobrazbo. Biti ekspert na določenem področju pomeni, da je zaposleni tista oseba, na katero se lahko obrnejo zaposleni po nasvet, ali ki v specifičnih dogodkih, ki se nanašajo na njegovo specializacijo, predstavlja celotno delovno skupino.

2. Učenje drugih: Ta strast velikokrat prihaja iz želje po nastopanju (biti na odru) in v centru dogajanja oziroma delovanja.

Nekateri ljudje (predvsem tisti, ki so v podjetju zaposleni že dalj časa) se radi znajdejo v situaciji, ko učijo "novoprišleke" in jih uvajajo v delo.

3. Izražanje kreativnosti: Kreativnost se lahko izraža kot zmožnost ustvarjanja novih idej, novih produktov in procesov ali za pisanje pomembnejših gradiv, ki jih bodo drugi radi brali.

Vodja bi moral zaposlene:

- Zaposlenega spodbujati (nikakor potlačiti), predvsem, če ima vse skupaj, tudi za podjetje, pozitiven vpliv,
- mu dati neomejeno priložnost za razcvet kreativnosti,
- mu postaviti standarde, v okviru katerih bi lahko prosto reagirali glede na svoje dobre ideje,
- prepoznati izboljšave, ki jih je povzročila kreativnost zaposlenih.

4. Reševanje problemov: Lastnost reševanja kompleksnih problemov najdemo pogosto pri zaposlenih na tehničnem področju, ki so navajeni delati ure in ure dokler ne najdejo rešitve problema – želja po rešitvi, je tista, ki človeka strastno žene k delu.

Vodja bi moral prepoznati probleme, ki jih je potrebno rešiti in dovoliti zaposlenim, da se »zagrižejo« vanje.

5. Pomoč drugim: Nekateri ljudi osrečuje, če lahko pri delu pomagajo nekemu drugemu. Takšen človek ima najlepši občutek, kadar se mu kdo zahvali, kar njegovo željo po pomoči še dodatno okrepi. Spodbuditi takšnega človeka ni težko. Videti zaposlene, kako pomagajo drugim, je samo po sebi vredno pohvale.

6. Doprinesiti svoj delež: To področje zajema strasti tistih oseb, ki si želijo, da bi njihovo delo doprineslo k neki pozitivni spremembi: ustvariti nov in boljši način za neko delo, biti del uspešnega tima, izvajati dela, ki podpirajo nek pomemben namen in podobno.

7. Sprejemanje tveganja: Nekaterim zaposlenim predstavlja sprejemanje tveganja strast (borzni agenti, špekulanti), pri katerih je možnost uspeha enaka možnosti neuspeha. Takrat, ko drugi rečejo: »Še nikoli nismo tega naredili tako; ne verjamem, da bo to v tem primeru delovalo!«, so oni pripravljeni na akcijo.

Vodja bi moral tem ljudem jasno definirati omejitve, nuditi podporo na njihovi poti; odstraniti birokratske ovire.

Motivacija, ki prihaja iz ljudi samih, je bistvena za proizvodnjo pomembnih rezultatov, zato je potrebno ustvariti priložnosti, v katerih bi lahko te svoje strasti udeležili.

6 POSEBNOSTI MOTIVACIJE V JAVNI UPRAVI

Splošne motivacijske teorije nam sicer pomagajo razumeti motivacijo in obnašanje posameznika v organizaciji, za praktično uporabo pa so večinoma presplošne. Praktično vse doslej opisane motivacijske teorije izhajajo iz izkušenj privatnega sektorja in so tudi preizkušene predvsem tam. Pri prenosu teh spoznanj je zato potrebno biti pazljiv. Čeprav lahko po površnem razmišljanju predvidevamo, da razlike med sektorjema dejansko obstajajo, pa se je potrebo tega vprašanja lotiti bolj sistematično. Wright je opredelil dve bistveni točki, na kateri se moramo opreti pri predvidevanjih, da se motivacija v privatnem in javnem sektorju razlikujeta (Wright, 2001, str. 561):

- značilnosti zaposlenih v javni upravi oziroma njihovo delovno okolje se razlikujejo od tistih v privatnem sektorju,
- razlike med sektorjema imajo pomemben vpliv na motivacijo pri delu.

Izhajajoč iz teh dveh točk je Wright opravil analizo različnih raziskav o obnašanju delavcev v obeh sektorjih. Za lažji pregled je značilnosti, ki so bile raziskovane, razdelil v pet področij in sicer na (Wright, 2001, str. 567–569):

- posameznikovo motivacijo,
- zadovoljstvo pri delu,
- okoliščine (kontekst) dela,
- značilnosti dela,
- izbiro sektorja zaposlitve.

Analiza raziskav, kako se posameznikova motivacija za izbiro določenega sektorja raziskuje med zaposlenimi v javnem in privatnem sektorju po analizi Wrighta ni pokazala nobenih jasnih rezultatov, ki bi kazali na jasno povezavo med izbiro sektorja in iz tega izhajajočo razliko v motivaciji. Podobno je z analizo raziskav na ostalih področjih. Kljub temu da teoretična razmišljanja govorijo v prid temu, da bi raziskave morale pokazati očitne razlike med sektorjema na zgoraj omenjenih področjih, so raziskave pokazale le, da razlike obstajajo, raziskovalcem pa zaenkrat ni uspelo natančno opredeliti, kje so te razlike. Dejstvo, da razlike obstajajo in da so tudi z nekaterimi raziskavami potrjene, nakazuje potrebo po posebni motivacijski teoriji za javni sektor.

6.1 ZNAČILNOSTI MOTIVACIJE V JAVNI UPRAVI

Pomanjkanje motivacije ni značilno le za javno upravo, ampak tudi za marsikatero drugo organizacijo. Iz prakse je znano dejstvo, da visoko motivirani uslužbenci delajo več in bolje kot slabo motivirani. Vendar je za motivacijo v javni upravi značilno, da je zaradi določenih okoliščin še posebej težavna, in sicer (Brejc, 2004, str. 63) :

- Javno mnenje ni naklonjeno javni upravi. Prevladuje mnenje oziroma kar stereotip o tem, da v javni upravi delajo malo ali nič, javno upravo pa krivijo

tudi za napake drugih (npr. politike). V javni upravi se občasno izvajajo razne aktivnosti zmanjševanja števila zaposlenih in politično pogojene personalne spremembe, kar pa negativno vpliva na motiviranost zaposlenih. Značilno je tudi, da med visokimi javnimi uslužbenci v obdobju volitev nastopi apatija, ker ne vedo, kakšen bo njihov položaj po volitvah. To pa tudi vpliva na njihovo motiviranost, ki je v obdobju volitev občutno manjša.

- Odsotnost jasnih ciljev v javni upravi prav tako otežuje razumevanje povezave med njihovimi dosežki in uspešnostjo organizacije.
- Za nekatere dele javne uprave je značilna preobremenjenost javnih uslužbencev (preveč dela in premalo časa).
- V javni upravi posamezniki ali skupine zelo redko dobijo priznanje za trud oziroma za dobro opravljeno delo.
- Strogo formalno in zapleteno komuniciranje, ki pogosto poteka tudi v zaprtih krogih.

Zahteve za izboljšanje motiviranosti zaposlenih v javni upravi:

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

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

- Uslužbenca je treba seznaniti z možnimi izzivi in dosegljivimi cilji. Zaposleni morajo vedeti, ali delajo dobro ali ne. Imeti morajo dobro povratno informacijo o svojem delu in pomoč, da se naučijo dobro delati in izboljšajo svojo učinkovitost.
- Pomembne so razširitve odgovornosti in pristojnosti uslužbencev ter pospeševanje razvijanja vizije in kariere vsakega zaposlenega v organizaciji.
- Oblikovati je potrebno dobre delovne razmere (npr. učinkovite delovne procese, zadostna in učinkovita delovna sredstva, prijetno vzdušje, organizacijsko kulturo, zadostno participacijo zaposlenih pri odločanju).
- Uskladiti je potrebno potrebe vodilnega osebja in zaposlenih in bolj upoštevati posameznika.
- Preprečiti je treba negativno spiralo, ko nezadostna dejavnost uslužbencev povečuje nadzor vodilnega osebja, kar zmanjša samostojnost zaposlenih in vodi v zmanjšanje učinkovitosti.

- Prav tako se je potrebno izogniti pretiranim obremenitvam z delom, ker povzročajo stresne razmere in zato tudi zmanjšanje učinkovitosti.
- Uslužbencem je potrebno pomagati, da se zavedo svojih pravih zmožnosti, ker lahko nerealna samopodoba vodi v pretirana pričakovanja glede kariere in do frustracij.
- Potrebno je narediti vse, da bi se zaposleni počutili, da jih obravnavajo pravično in pošteno.
- Uslužbenci naj občutijo, da vodilno osebje skrbi zanje in za njihovo blagostanje prav toliko kot za svoje.

6.2 PERRYEVA TEORIJA MOTIVACIJE ZA JAVNO UPRAVO

Večina literature, ki se je pred letom 1990 ukvarjala z organizacijo in upravljanjem javne uprave, se ni preveč poglobljala v motivacijske posebnosti, ampak se je problemu posebnega pristopa k motiviranju izognila z uporabo standardnih motivacijskih teorij in spoznanj. Šele James L. Perry je z vrsto člankov (Perry in Wise, 1990, 367–373, Perry, 1996, str. 5–22 in Perry, 1997, str. 181–197) postavil temelje posebne teorije motivacije za javno upravo (public sector motivation, v nadaljevanju PSM).

Perry je definiral motivacijo za javno upravo kot posameznikovo preddispozicijo, da se odziva na motive, ki se prvenstveno ali edinstveno pojavljajo v javnih institucijah in organizacijah (Perry in Wise, 1990, str. 368). Razvit je bil tudi večdimenzionalen test za merjenje faktorja motivacije javne uprave (Perry, 1996, str. 5-12).

Posameznikov rezultat merjenja PSM bi naj po predvidevanjih pokazal, koliko ima posameznik nagnjenja za delo v javni upravi. Z naknadnimi raziskavami v javnem sektorju so dokazali povezanost med izmerjenim PSM in učinkovitostjo posameznika. Test je bil sestavljen iz 36 trditvev, ki so bila razdeljena v 6 skupin (želja po soustvarjanju politike države, zavezanost javnemu interesu, socialna pravičnost, državljanska dolžnost, sočutje ter požrtvovalnost. Anketiranec izbira eno od 5 stopenj po Likertovi lestvici, od »Strinjam se« do »Ne strinjam se«. Trditve so takšne, da so precej specifične in prilagojene ameriški kulturi. Direktni prenos testa PSM zato ni mogoč. Prilagoditi bi ga bilo treba naši kulturi in vrednotam.

Procesna teorija motivacije javne uprave je bila objavljena leta 1999 (Perry, 1999, str. 1–31). Teorija je zgrajena na podlagi pomanjkljivosti, opaženih pri dotedanjih motivacijskih raziskavah in teorijah.

Pet glavnih pomanjkljivosti dotedanjega pogleda na motivacijo:

- Predpostavka, da je posameznik racionalist, ki poskuša maksimirati svoj ekonomski izkupiček. Nobena motivacijska teorija ne obravnava posameznika kot nesebičnega posameznika, ki ga motivira potreba po pomaganju soljudem.
- Obravnavanje samo »čistih« situacij, ko so cilji jasni, prav tako povezuje med rezultatom in nagrado. Zelo redko se obravnavajo »zmedene« situacije, ko cilji niso jasni in enostranski, nagrada pa ni oprijemljiva.

- Presplošna opredelitev situacij, na katere se določena raziskava ali teorija nanaša, glede na časovno trajanje (dolgoročno ali kratkoročno), glede na situacijo (splošna ali specifična) ali pogostost (v določenih trenutkih ali neprestano).
- Zanemarjena motiviranost skozi simbolično ali čustveno komponento človekove osebnosti.
- Zanemarjen vpliv vrednot in moralnih zavez na motiviranost.

Nobena teorija do tedaj ni znala razložiti motivov posameznika, ki želi pomagati drugim zaradi socialnega čuta. Podobno je z nejasnimi cilji, neoprijemljivimi nagradami ter nepovezanostjo ciljev in nagrade. Večina teorij tudi ni natančno opredelila, za kakšne primere in kakšno obdobje velja določena teorija. Najbolj problematično pa je, da nobena teorija ni vsebovala čustvenih in moralnih komponent ter vrednot. Perry je pričakoval, da so prav nekateri od teh elementov ključni pri motivaciji ljudi v javni upravi.

Na podlagi dotedanjih raziskav in zgoraj navedenih pomanjkljivosti preteklih raziskav so bile postavljene štiri predpostavke oziroma trditve:

- ljudje so za delo v javni upravi motivirani skozi racionalne, normativne in čustvene razloge oziroma vzgibe,
- motivacijo posameznika usmerja njegova samopodoba,
- vsaka motivacijska teorija mora izhajati iz vrednot in nagibov posameznika,
- preference posameznika so priučene v socialnem procesu.

Racionalni motivi za delo v javni upravi se kažejo v želji po vplivu na delovanje države (sodelovanje pri oblikovanju politike države), osebni identifikaciji s programi javne uprave in zastopanje lastnih ter drugih privatnih interesov. Med *normativne* (norm-based) je prišteval željo oziroma potrebo za delo v javnem interesu, lojalnost do funkcije in vlade ter želje po vzpostavljanju socialne enakosti. *Čustveni vzgibi* za delo v javni upravi pa bi naj bila pripadnost programu iz čistega prepričanja, pozitivne naravnosti do vrednot režima in ljubezni do vseh ljudi.

Tri pomembne trditve so pozneje pripeljale do razvoja procesne teorije motivacije javnega sektorja (Perry, 1990, str. 370):

1. Bolj močna je posameznikova motivacija za delo v javni upravi, večja je verjetnost, da bo tam tudi poiskal zaposlitev. Trditev predpostavlja, da organizacije z določenimi značilnostmi privlačijo v službo posameznike s posebnimi osebnimi lastnostmi in nagnjenji. Posamezniki, ki se prijavijo za delo v javni upravi, po njegovih raziskavah, ne postavljajo na prvo mesto materialnih dobrin.
2. V organizacijah javne uprave je učinkovitost oziroma storilnost posameznika v pozitivni povezavi z njegovo motivacijo za delo v javni upravi.

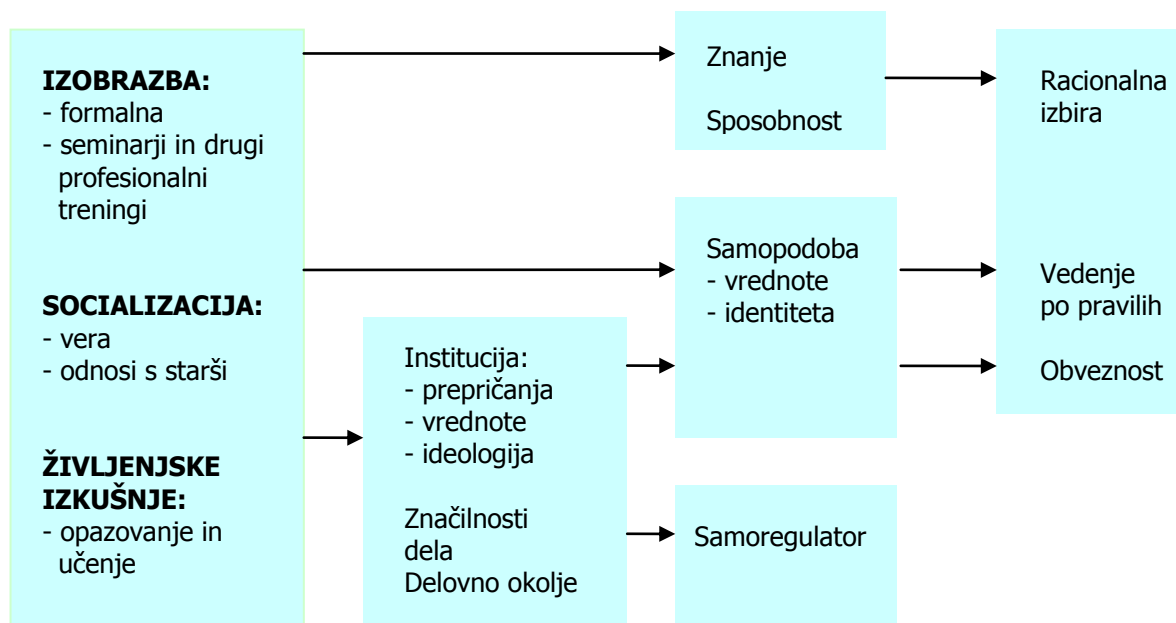
3. Organizacije v javni upravi, ki zaposlujejo posameznike z visoko motivacijo za delo v tem sektorju, so pri motiviranju zaposlenih manj odvisne od materialnih in drugih nagrad.

Perry se je že v osnovi želel izogniti enostranskemu in omejenemu pristopu k motivaciji. Pri tem je izhajal iz koncepta recipročno vzorčnega odnosa med vplivi okolja, kognitivnostjo in ostalimi osebnostnimi značilnostmi in vedenjem. Vplive okolja je razdelil v dve ločeni področji in tako dobil štiri okvirje oziroma skupine faktorjev, ki sestavljajo procesno teorijo motivacije v javni upravi in sicer (Perry, 1999, 15–20):

- **Socialno zgodovinski okvir**, ki zajema vplive okolja na oblikovanje posameznikovih preferenc in motivov, pri čemer so izključeni vplivi podjetja (organizacije), ki so zajeti v drugi skupini faktorjev. Pomemben vpliv imajo tako potek življenja ter posamezni dogodki in izkušnje. Kritični del pri tem je ugotavljanje, kaj in na kakšen način vpliva na motive posameznika. Po Perryjevih raziskavah imajo pomemben vpliv institucije, kot so družina, cerkev in šola. Drug pomemben dejavnik je učenje skozi opazovanje in skozi lastne izkušnje, saj se na ta način programirajo odzivi posameznika v bodočnosti.
- **Motivacijski okvir**, ki vključuje vplive na vedenje in motivacijo, ki nastajajo v organizaciji, kjer posameznik dela. Pri tem so že iz drugih motivacijskih teorij poznani vplivi nagrajevanja, značilnosti dela in delovnega okolja. Dodatek je prikaz direktne povezave med posameznikovimi vrednotami in identiteto, okoljem in organizacijo. Pomembna je tudi ugotovitev, da je zaznavanje nagrajevanja v organizaciji kombinacija normativnih, čustvenih in čisto koristoljubnih komponent. Posamezniki sami izbirajo, katera komponenta nagrajevanja vpliva na njih.
- **Značilnosti posameznika** lahko razdelimo v več različnih komponent oziroma skupin. Med temi so posameznikove sposobnosti, samopodoba in samoregulacija. Samoregulacija je sestavljena iz treh podprocesov, samoopazovanja, procesa ocenjevanja oziroma odločanja ter reakcije oziroma odziva. Samoopazovanje je izhodiščni proces, če bi naj posameznik vplival na svoje vedenje. Naslednji korak je seveda vrednotenje opažanj glede na lastne standarde in na koncu posledično odziv ali ukrep.
- **Vedenje** je odvisno od samoregulacije in lahko sledi logiki posledice ali logiki primernosti. Logika posledice pomeni, da se posameznik obnaša tako, da povečuje svoje koristi v primerjavi z vložki v neko dejanje ali vedenje. Takšno vedenje imenujemo tudi racionalna izbira. Širši pogled na proces motivacije pa razkrije tudi neracionalne izbire. Posameznik se zavestno ali podzavestno vede tudi v skladu z nekimi lastnimi notranjimi ali vsiljenimi zunanji pravili. Zgolj racionalna izbira bi namreč pomenila, da je na primer ropanje najbolj normalno vedenje. Delovanje na tak način lahko poimenujemo tudi vedenje po pravilih.

Za posameznike v javnem sektorju pa je skupna še značilnost potrebe pomagati pri izgradnji skupnega odbora. Ta motiv je povezan z motivacijo, ki izhaja iz izpopolnjevanja obveznosti, vzdrževanja zaupanja ter uboganja pravil. Ta način vedenja je Perry poimenoval vedenje po obveznostih.

Slika 20: Shematski prikaz procesne teorije motivacije v javni upravi



Vir: Perry, 1998, str. 31

Opredeletiv področij in okoliščin uporabnosti procesne teorije motivacije javne uprave je zahtevna. Koncept samopodobe in njegov vpliv na vedenje še ni dovolj raziskan. Na podlagi nekaterih ugotovitev, ki jih je Perry povzel po Shamirju (Perry, 1999, str. 19), je ta teorija primerna za razlago neracionalnega obnašanja posameznikov in za okoliščine, ko cilji niso jasno določeni, ko si pravila nasprotujejo in ko nagrajevanje ni očitno povezano z rezultati. To pa so okoliščine, ki jih pogosto srečujemo v javni upravi.

7 PREDSTAVITEV UPRAVNE ENOTE ŽALEC

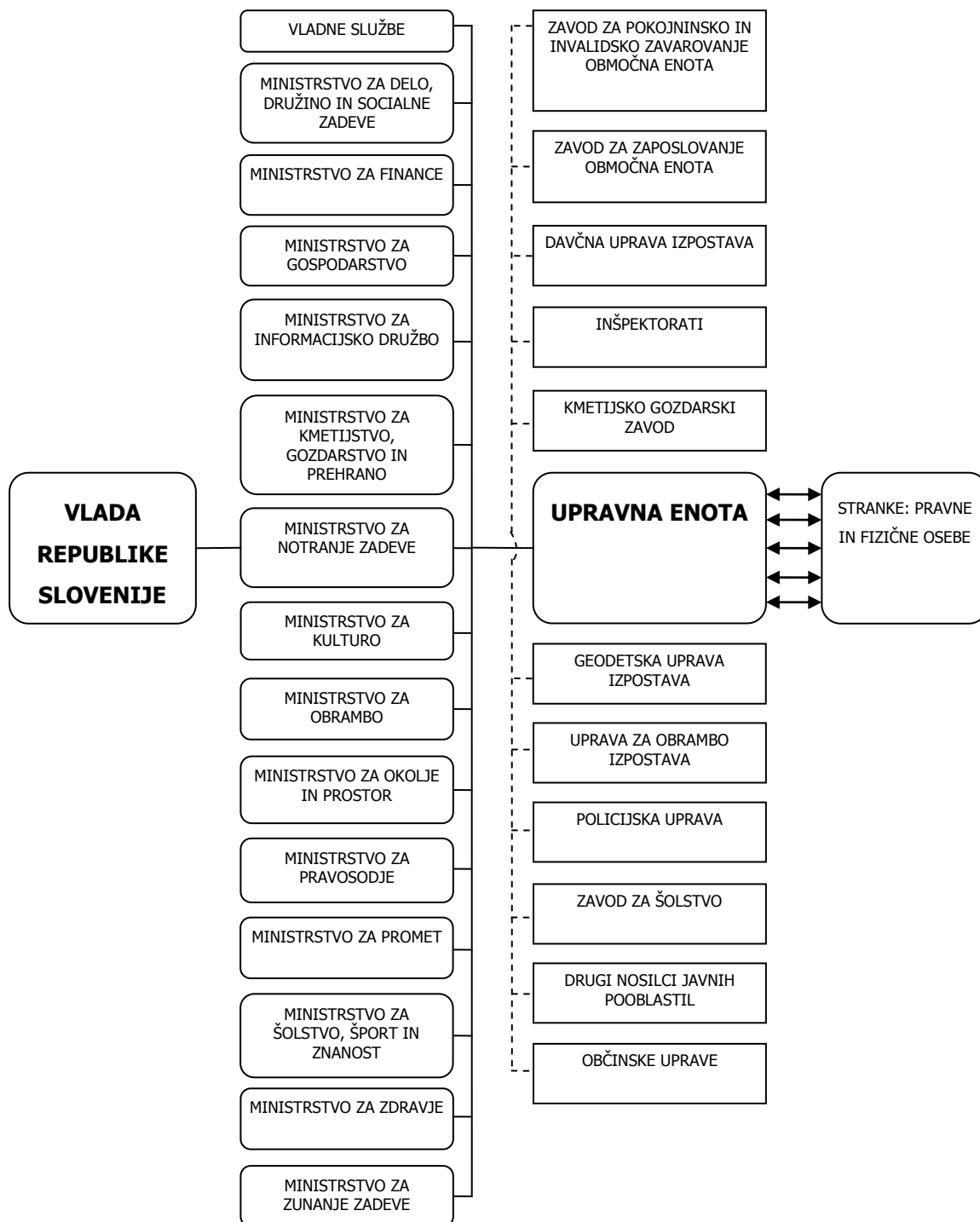
Upravno enoto opredeljuje Zakon o državni upravi (Uradni list RS, št. 24/05) z določilom, da se za opravljanje nalog državne uprave, ki jih je zaradi njihove narave potrebno organizirati in izvajati teritorialno, ustanovijo upravne enote. Območje upravne enote določi vlada z uredbo, ki določi tako, da je zagotovljeno racionalno in učinkovito opravljanje upravnih nalog in praviloma obsega območje ene ali več lokalnih skupnosti.

Upravna enota opravlja svoje delo samostojno v okviru in na podlagi ustave, zakonov in drugih predpisov. Pri opravljanju svojega dela mora biti uprava politično nevtralna, pri svojem delu mora ravnati nepristransko in ne sme dajati neupravičenih koristi in prednosti posameznikom, pravnim osebam ali interesnim skupinam. Pri poslovanju s strankami mora uprava zagotoviti spoštovanje njihove osebnosti in osebnega dostojanstva ter zagotoviti, da čim hitreje in čim lažje uresničujejo svoje pravice in pravne koristi.

Upravne enote so teritorialni organ državne uprave s svojim delovnim področjem, pristojnostmi, funkcijami, vodenjem in teritorijem. Njihovo delovno področje je enako delovnim področjem ministrstev, katerih naloge teritorialno izvajajo v upravnih enotah. Med enotami in ministrstvi prihaja do delitve funkcij in pristojnosti. Posamezna ministrstva dajejo upravnim enotam usmeritve, strokovne napotke in drugo strokovno pomoč, navodila za izvrševanje nalog in spremljajo organizacijo dela v upravnih enoti. Prav tako pa nadzorujejo tudi učinkovitost upravne enote v celoti in spremljajo usposobljenost delavcev na delovnih mestih. Temeljna pristojnost upravnih enot je odločanje o upravnih zadevah na prvi stopnji, o pritožbah pa odloča ustrezno ministrstvo oziroma organ ali organizacija v njegovi sestavi. Naslednja stopnja odločanja je upravni spor. Če pa gre pri posameznem upravnem aktu za kršitev z ustavo zajamčenih pravic, je možno vložiti ustavno pritožbo. Upravna enota poleg temeljnih nalog opravlja tudi druge naloge, ki so potrebne ali skupne za delovanje upravne enote ali izpostav drugih državnih organov na sedežu upravne enote, del nalog pa je usmerjen v pospeševalne in nadzorstvene funkcije ter sodelovanju z lokalnimi skupnostmi.

Upravno enoto vodi načelnik, ki se imenuje v skladu z zakonom, ki ureja položaj javnih uslužbencev. Načelnik upravne enote predstavlja upravno enoto in skrbi za povezave s posameznimi ministrstvi in lokalnimi skupnostmi, poleg tega pa koordinira delo zaposlenih in je njihov hierarhično nadrejeni predstojnik. Zaradi boljše delitve dela in funkcionalne povezanosti z ministrstvi se v upravnih enotah organizirajo notranje organizacijske enote za posamezna področja. Njihovo število ni enako v vseh upravnih enotah, ampak je prilagojeno velikosti in vsebini dela upravne enote. Za posamezna področja so oblikovani oddelki, katerih delo koordinira, strokovno usmerja in nadzoruje vodja oddelka v skladu s pooblastili načelnika.

Slika 21: Položaj upravne enote v javni upravi



———— SODELOVANJE IN ODGOVORNOST UE V SISTEMU JAVNE UPRAVE

- - - - - SODELOVANJE UE V SISTEMU JAVNE UPRAVE

Vir: Portal upravnih enot, 12.1.2009

Upravna enota Žalec je po svoji velikosti na 9. mestu v državi in s svojim delovanjem posega na celotno območje Občine Žalec, Prebold, Braslovče, Polzela, Vransko in Tabor. Meji na devet upravnih enot. Na območju Upravne enote Žalec je 99 naselij, med njimi so tri deljena na več občin, in sicer Zajasovnik, Lopatnik in Zavrh.

Slika 22: Geografska lega Upravne enote Žalec



Vir: Portal upravnih enot, 12.1.2009

S 56 zaposlenimi, kateri imajo v večini visoko in univerzitetno izobrazbo, zagotavljajo storitve 41318 državljanom.

Razdeljena ja na štiri notranje organizacijske enote (v nadaljevanju NOE):

- NOE za gospodarstvo in kmetijstvo
- NOE za okolje in prostor
- NOE za upravne notranje zadeve
- Služba za skupne zadeve

Na sedežih petih občin pa so ustanovljeni krajevni uradi z dokaj širokim področjem dela.

Slika 23: Vhod v prenovljene prostore Upravne enote Žalec



Vir: Upravna enota Žalec, 22.2.2009

Upravna enota Žalec je samostojni organ državne uprave. Izvaja upravne naloge in pristojnosti na področjih, za katera so ustanovljena posamezna ministrstva, in sicer za: notranje zadeve; okolje in prostor; gospodarstvo; kulturo; delo; družino in socialne zadeve; šolstvo, znanost in šport; kmetijstvo; gozdarsvo in prehrano; promet ter zdravje.

Upravna enota Žalec opravlja tudi druge, z zakonom določene upravne naloge oblastnega značaja iz pristojnosti bivših občin, naloge s področja obrambnih priprav, organizacijske, strokovne in druge naloge, ki so skupne notranjim organizacijskim enotam in so pomembne za delovanje celotne upravne enote, pa tudi naloge s področja drugih državnih organov in lokalnih skupnosti.

Odgovorna je za izvedbo državnih volitev, referendumov in popisa prebivalstva.

Naloge lahko razdelimo v dve skupini:

- Tekoče naloge

Tekoče naloge so vezane na poslovanje upravne enote, to je zagotavljanje osnovnega namena-opravljanja upravnih postopkov. V ta sklop so vključeni vsi poslovni procesi, od same zahteve do zaključka upravnega procesa.

Na področju NOE skupne službe so vključene tudi vse storitve, kot so pridobivanje materiala, tiskovin, obnavljanje zalog in predstavitev novosti za stranke. Nabavne aktivnosti so vezane na povpraševanje in potekajo v smislu optimiraja nabav za

tekoče potrebe delovanja upravnih organov. Skrb nabave je zagotavljanje ustreznih zalog za nemoteno opravljanje upravnih in drugih vzporednih postopkov.

- Posebne naloge

Tovrstne naloge imajo namen izboljševanja kakovosti storitev, širjenja pravnih in vsem dostopnih informacij ter uvajanje enostavnih in hkrati praktičnih rešitev. Nekaj pomembnih poudarkov:

- vzdrževanje sistema kakovosti v Upravni enoti Žalec po standardu ISO 9001: 2000,
- spremljanje ter zmanjševanje stroškov – predvsem stroškov kakovosti in
- reorganizacija procesnih opravil.

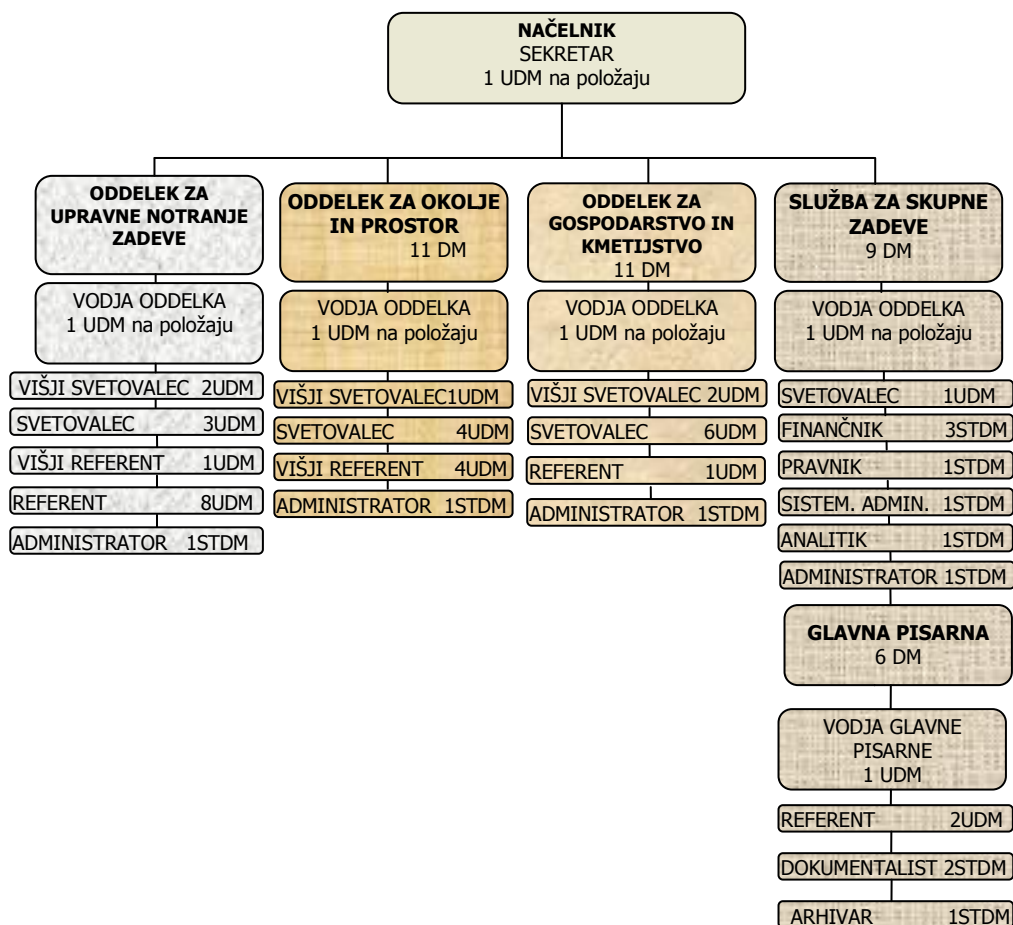
V tem sklopu izvajajo predvsem naloge v smislu sodelovanja z izvedenci in zunanjim svetovalci.

Zaradi boljše delitve dela in funkcionalne povezanosti z ministrstvi so na upravni enoti organizirane notranje organizacijske enote in službe. V Upravni enoti Žalec so po delovnih področjih organizirani naslednji oddelki in služba:

- **Oddelek za okolje in prostor** (izdajanje gradbenih dovoljenj, izdajanje uporabnih dovoljenj, postopki v zvezi z razlastitvami nepremičnin, postopki v zvezi z določitvijo gradbenih parcel, stanovanjske zadeve ...).
- **Oddelek za gospodarstvo in kmetijstvo** (opravlja naloge s področja gospodarstva, kmetijstva ter dela, družine in socialnih zadev).
- **Oddelek za upravne notranje zadeve** (registracija motornih in priklopnih vozil, vozniška dovoljenja, posebni znaki za ustavljanje in parkiranje ter naloge s področja državljanstva, matičnih zadev, javnega redu in tujcev).
- **Služba za skupne zadeve** (naloge kadrovskega poslovanja, organiziranje in usklajevanje skupnih zadev, naloge finančno-računovodskega poslovanja, splošna, strokovna, administrativna in tehnična opravila za potrebe upravne enote,...)

Oddelki se ustanavljajo po resornem principu, torej za posamezna upravna področja. Oddelke vodijo vodje, ki so višji upravni delavci, katere imenuje vlada na predlog ustreznega ministra (npr. vodjo območne enote za prostorsko urejanje predlaga minister za okolje in prostor). Upravna enota je notranje organizirana po teritorialnem principu. Ima izpostave (krajevni urad), kateri služijo za približevanje uprave ljudem.

Slika 24: Osebna izkaznica Upravne enote Žalec



Vir: Poslovni načrt Upravne enote Žalec za leto 2007

Na Upravni enoti Žalec je 52 zaposlenih, kateri imajo v večini visoko in univerzitetno izobrazbo. Usposabljanje in izpopolnjevanje so izvajali po načrtu izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja za leto 2008. Uslužbenci so se usposabljali po programih Upravne akademije, za katere so smatrali, da so koristni za delo, po drugih oblikah, ki so jih organizirala resorna ministrstva in drugi učni centri. Izpopolnjevanje in usposabljanje so organizirali tudi sami v okviru upravne enote.

Zakon o javnih uslužbencih (Uradni list RS, št. 56/02) v 23. členu ločuje uradnike in druge javne uslužbence tako, da postavi definicijo:

- Uradniki so javni uslužbenci, ki v organih opravljajo javne naloge, in javni uslužbenci, ki v organih opravljajo zahtevnejša spremljajoča dela, ki zahtevajo poznavanje javnih nalog. Delovna mesta, na katerih se opravljajo navedene naloge, so uradniška delovna mesta.
- Strokovno-tehnični uslužbenci so javni uslužbenci, ki v organih opravljajo druga spremljajoča dela. Delovna mesta, na katerih se opravljajo strokovno-tehnične naloge, so strokovno-tehnična delovna mesta.

Uradniška delovna mesta so delovna mesta, na katerih se opravljajo javne naloge, in delovna mesta vodij finančne, računovodske, kadrovske, pravne službe, službe za informatiko in službe za stike z javnostjo. Kot uradniška delovna mesta se lahko sistemizirajo tudi delovna mesta javnih uslužbencev, na katerih se opravljajo zahtevnejša spremljajoča dela, ki so bistvenega pomena za izvrševanje nalog organa in za opravljanje nalog, za katere je zahtevano poznavanje javnih nalog organa ter najmanj visoka strokovna izobrazba. Kot strokovno-tehnična delovna mesta se sistemizirajo tista delovna mesta, na katerih se izvajajo naloge, ki sicer sodijo v delovno področje državnega organa ali organa lokalne skupnosti oziroma naloge, za katere je bila ustanovljena oseba javnega prava, vendar pa po svoji vsebini predstavljajo strokovno-tehnične naloge, ne pa uradniških nalog (MNZ, 2009).

Tabela 1: Število javnih uslužbencev z nazivi

ŠTEVILO JAVNIH USLUŽBENCEV											
Vsi zaposleni za nedoločen čas - tudi s skrajšanim delovnim časom											
		URADNIKI					STD		Število delavcev s pogodbami o izobraževanju		
Naziv		I	II	III	IV	Vsota	stop.		9.člen	Ostali	
Delovno mesto	Referent		10	1		11	IV.	/			
	Višji referent	4	2			6	V.	7			
	Svetovalec	7	5	1		13	VI.	/			
	Višji svetovalec	4	4	1		9	VII.	5			
	Podsekretar					1					
	Sekretar										
	Vsota						40	Vsota	12		
	Vsota						52				

Vir: Podatki pridobljeni v organizaciji

8 ZASNOVA IN IZVEDBA RAZISKAVE

8.1 ZASNOVA RAZISKAVE

V teoretičnem delu je opisan pojem motivacije ter predstavitev upravne enote, v analitičnem delu pa je predstavljena empirična raziskava ter analiza preučevane teme. Ena mojih glavnih nalog v tem delu je potrditi teoretična izhodišča o motivaciji z empiričnimi dokazi na primeru Upravne enote Žalec s pomočjo vprašalnika.

Za raziskovanje motivacij sem uporabila metodo anketiranja, s pomočjo katere sem pridobila podatke o zadovoljstvu in motivaciji zaposlenih z različnih vidikov njihovega dela: s samim delom, s plačo, odnosom med sodelavci, delovnimi pogoji, odnosom do vodje, politiko podjetja, z razvojem zaposlenih, napredovanjem, odgovornostjo in samostojnostjo pri delu ter uspehom pri delu.

Zaposleni so odgovarjali na 18 vprašanj. Anketni vprašalnik je zajemal tri dele:

- **Prvi del** je zajemal splošna vprašanja glede spola, starosti, izobrazbe in delovne dobe zaposlenih v upravni enoti.
- **V drugem delu** so zaposleni odgovarjali na vprašanja s področja motivacije oziroma so se strinjali ali pa ne z določeno trditvijo. Drugi del vprašalnika je zasnovan na podlagi Herzbergove motivacijske teorije in njegove motivacijske lestvice, kot je prikazano na sliki 14. Vprašanja sem razdelila na higienike in motivatorje.

Higienike, kot faktorje nezadovoljstva, sem po Herzbergovi lestvici razdelila od spodaj navzgor (glej sliko 14). Začenjam z varnostjo zaposlitve »ali vam organizacija nudi stalno zaposlitev«, nadaljujem z odnosom do sodelavcev »imate dobre odnose s sodelavci«, nato sledi plača »ste zadovoljni s svojo plačo glede na vloženo delo«, delovni pogoji »imate varne in ustrezne delovne pogoje«, odnosom do vodje »ali nadrejeni zaupa vašemu delu«. Na koncu pa vprašanje, »imate ves delavnik dovolj dela«, uvrščam v sam vrh higienikov, in sicer pod politiko podjetja oziroma organizacije. Ta odgovor nam kaže, kakšna je politika v organizaciji, saj v primeru strinjanja s trditvijo lahko smatramo, da so v organizaciji uspešno razdeljene oziroma delegirane naloge in zadolžitve med zaposlene, tako da so med delovnim časom vsi dovolj zaposleni, kar je osnovni namen pri razdeljevanju nalog.

Higieniki:

- Ali vam organizacija nudi stalno zaposlitev?
- Imate dobre odnose s sodelavci?
- Ste zadovoljni s svojo plačo glede na vloženo delo?
- Imate varne in ustrezne delovne pogoje?
- Ali nadrejeni zaupa vašemu delu?
- Imate ves delavnik dovolj dela?

Motivatorje, kot faktorje zadovoljstva sem prav tako razdelila po Herzbergovi lestvici naraščajoče. Vprašanje »imate možnost strokovnega izpopolnjevanja in usposabljanja« sem po Herzbergu uvrstila pod razvoj, saj vsak človek, ki se izpopolnjuje in izobražuje tudi osebnostno raste in se razvija. Sledi napredovanje z vprašanjem »se vam zdi, da ima organizacija dobro urejen sistem napredovanja«, odgovornost »ste zadovoljni s stopnjo odgovornosti pri svojem delu« ter samostojnost »ali ste samostojni pri opravljanju svojega dela«. Pod prepoznavnost sem uvrstila vprašanje »v organizaciji imam priložnost biti nekdo«, saj menim, da če zaposleni v organizaciji čuti, da je nekdo, je s tem tudi prepoznaven. Na koncu pa sem k uspehu pri delu, kot najvišje uvrščenim na Herzbergovi lestvici motivatorjev, uvrstila vprašanje »zaposleni smo ustrezno nagrajeni v skladu z rezultati svojega dela«.

Motivatorji:

- Imate možnost strokovnega izpopolnjevanja in usposabljanja?
 - Se vam zdi, da ima organizacija dobro urejen sistem napredovanja?
 - Ste zadovoljni s stopnjo odgovornosti pri svojem delu?
 - Ali ste samostojni pri opravljanju svojega dela?
 - V organizaciji imam priložnost biti »nekdo«?
 - Zaposleni smo ustrezno nagrajeni v skladu z rezultati svojega dela?
- **V zaključnem delu** vprašalnika so zaposleni odgovorili še na dva vprašanja, in so odgovarjali na vprašanje o razlogu, da so se odločili za delo v tej organizaciji, pri drugem vprašanju pa so ocenjevali motivacijske dejavnike, in sicer od največjega do najmanjšega. Odgovori so mi pomagali pri oblikovanju ukrepov, ki naj bi pripomogli k večji motiviranosti zaposlenih.

8.2 IZVEDBA RAZISKAVE

Anketne vprašalnike sem osebno nesla na Upravno enoto Žalec in jih razdelila zaposlenim, ki so jih izpolnili ter mi jih vrnilo ob koncu njihovega delovnega dne. Na Upravni enoti Žalec je zaposlenih 52 uslužbencev. Zaradi preobremenjenosti, bolniške odsotnosti in dopustov v obdelavo nisem mogla vključiti vseh zaposlenih. Anketa je zajela 40 zaposlenih, vrnjenih sem dobila 32 izpolnjenih anketnih vprašalnikov, kar predstavlja 80 odstotkov.

Vsem zaposlenim je bila pri raziskavi zagotovljena anonimnost, tako da so lahko resnično podali lastno mnenje.

Podatke, ki sem jih pridobila z anketiranjem sem obdelala z računalniškim programom Microsoft Excel.

Število zaposlenih, ki so vrnilo vprašalnike, po spolu, starosti, izobrazbi in delovni dobi prikazujejo naslednji grafi 1-18.

Kot že rečeno je vprašalnike vrnilo 32 zaposlenih, od tega 31 žensk, kar je 97 odstotkov in 1 moški, kar predstavlja 3 odstotke. To je precej realen rezultat, saj je v organizaciji zaposlenih večino oseb ženskega spola.

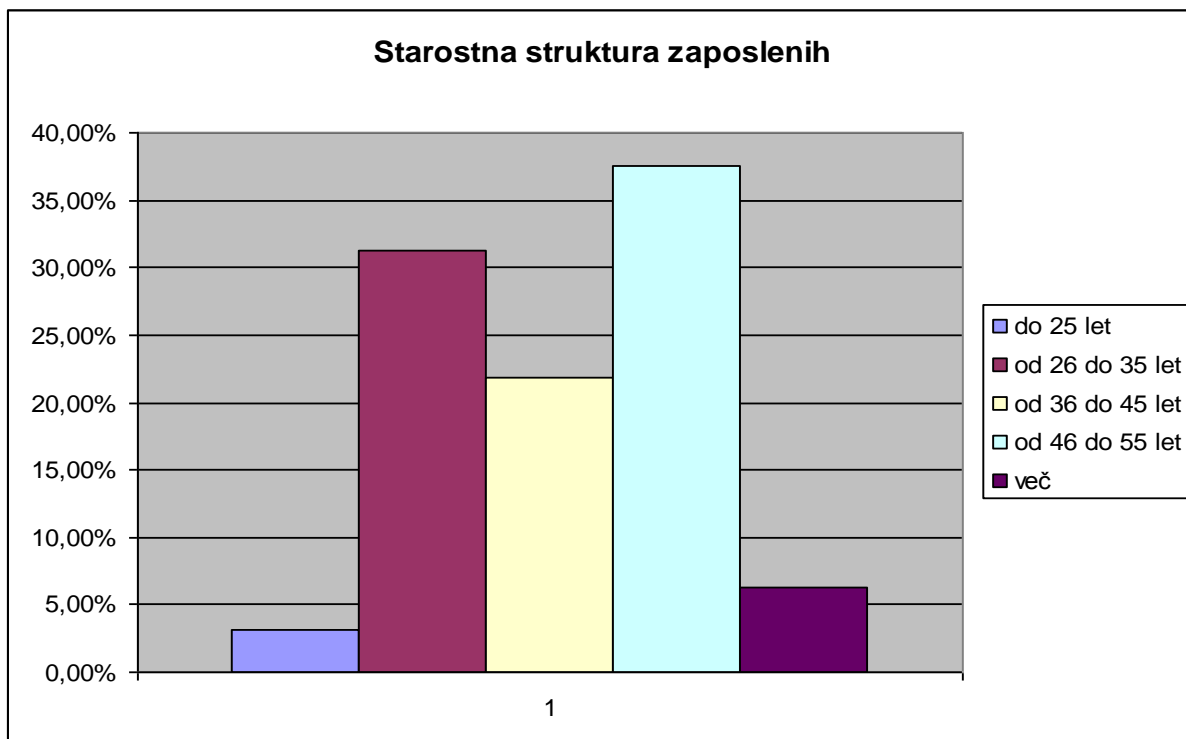
Graf 1: Delež moških in žensk



Vir: lasten

V anketi sem zaposlene razdelila v pet starostnih skupin. V prvo starostno skupino, do 25 let je bila zajeta ena oseba, v drugo skupino od 26 do 35 let je bilo zajetih 10 oseb, kar predstavlja 31 odstotkov, v tretjo skupino od 36 do 45 let je bilo zajetih 7 oseb, kar predstavlja 21, 8 odstotkov, od 46 do 55 let je starih 12 zaposlenih oziroma 37,5 odstotkov, ter v zadnji skupini nad 55 let sta bili zajeti dve osebi, kar predstavlja 6,5 odstotkov.

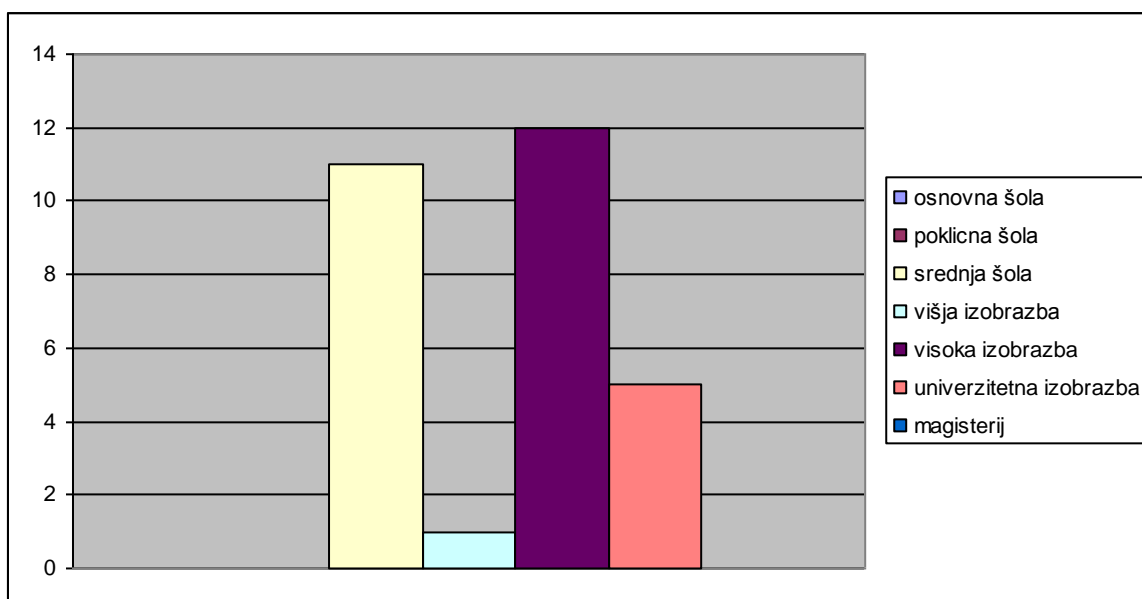
Graf 2: Starostna struktura zaposlenih



Vir: lasten

Največ zaposlenih je starih od 46 do 55 let (37,5 %), sledijo pa zaposleni, ki so stari od 26 do 35 let (31,2 %). Rezultati kažejo, da prevladuje starejši kader. Do 25 let pa je zaposlena samo ena oseba, kar kaže na to, da mladi v teh letih še študirajo.

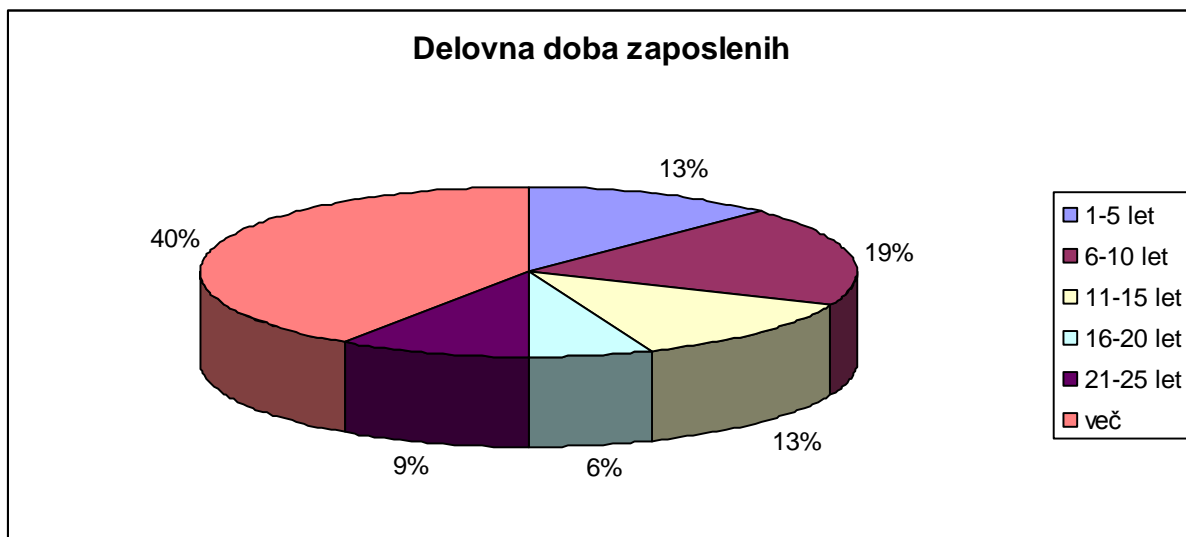
Graf 3: Struktura zaposlenih po izobrazbi



Vir: lasten

V organizaciji so zaposleni ljudje z različno stopnjo izobrazbe. Med anketiranimi prevladujejo tisti z visoko stopnjo izobrazbe (37,5 %), sledijo pa jim tisti, ki imajo opravljeno samo srednjo šolo (34,4 %), razlog je verjetno v tem, da so delovna mesta, ki sedaj potrebujejo visoko ali višjo izobrazbo zaradi spremembe sistema, nekoč lahko zasedali ljudje s srednjo šolo. Nihče izmed anketirancev pa nima opravljene osnovne šole ali pa magisterij.

Graf 4: Delovna doba zaposlenih

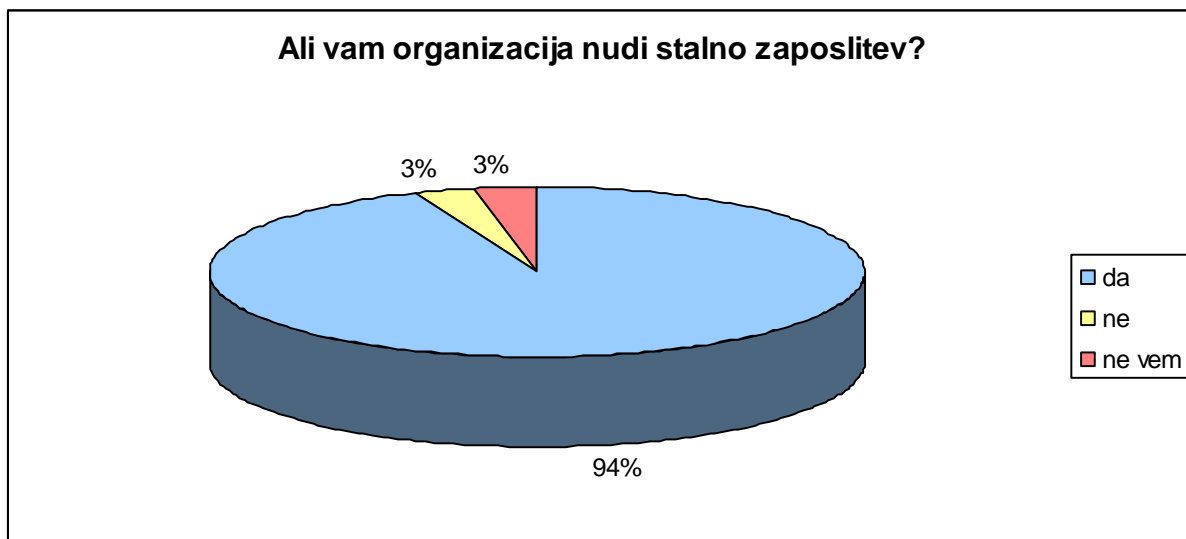


Vir: lasten

Zaposlene sem razdelila še glede na delovno dobo v upravni enoti. Največ zaposlenih ima delovno dobo več kot 25 let, in sicer 40 odstotkov oziroma 13 anketiranih, kar kaže tudi na to, da v upravni enoti ni prisotno pogosto menjavanje služb. Sledijo pa jim tisti z delovno dobo 6–10 let. Najmanj zaposlenih ima delovno dobo od 16 do 20 let oziroma 6 odstotkov anketiranih.

V drugem delu so zaposleni odgovarjali na vprašanja s področja motivacije, in sicer je v prvem sklopu vprašanj zajeta zadovoljenost s higieniki, v drugem pa zadovoljenost z motivatorji.

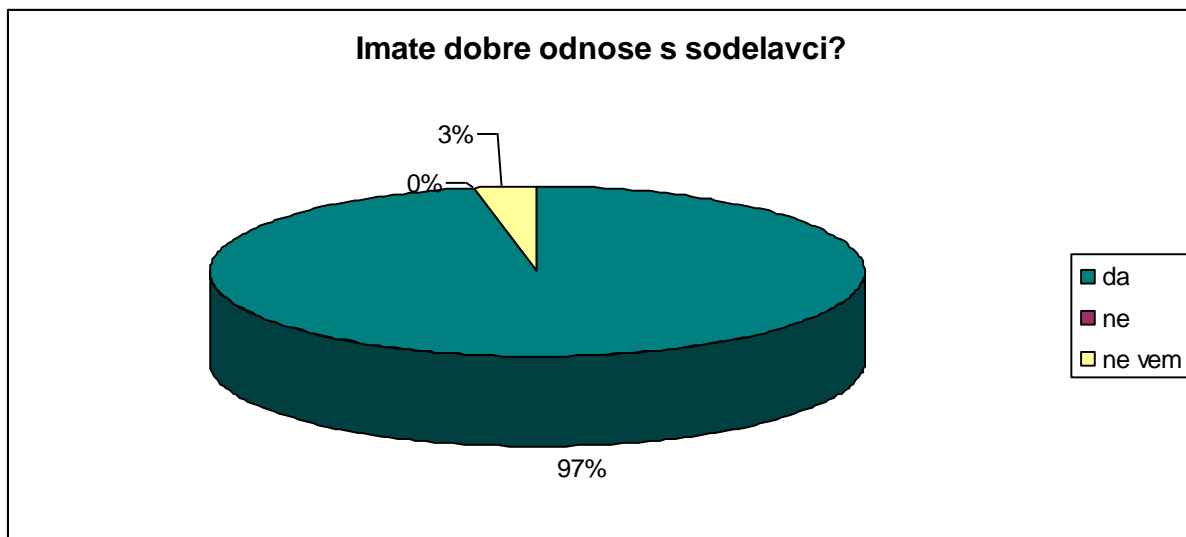
Graf 5: Higienik varnost zaposlitve



Vir: lasten

94 odstotkov zaposlenim organizacija nudi stalno zaposlitev, kar predstavlja 30 zaposlenih od 32 anketiranih. Iz tega je razvidno, da Upravna enota Žalec le redko odpušča svoje zaposlene. Higienik »varnost zaposlitve« je zelo dobro zadovoljen.

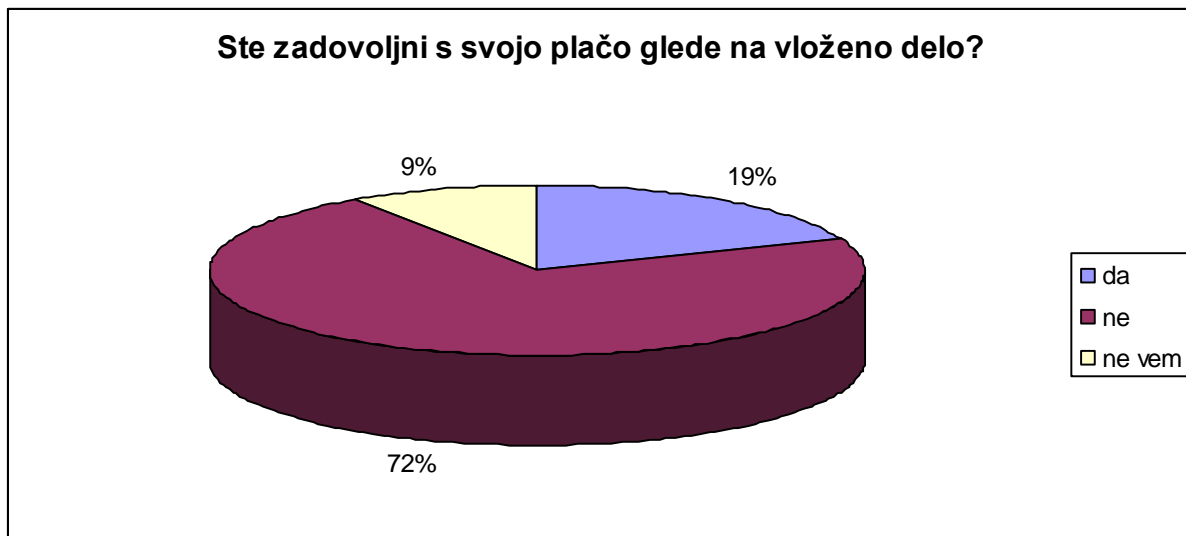
Graf 6: Higienik odnos do sodelavcev



Vir: lasten

Dobre odnose s sodelavci ima kar 97 odstotkov zaposlenih (31), kar pomeni, da je higienik odnos do sodelavcev dobro zadovoljen. Zaposleni na Upravni enoti Žalec se zelo dobro razumejo, v kar sem se prepričala tudi sama.

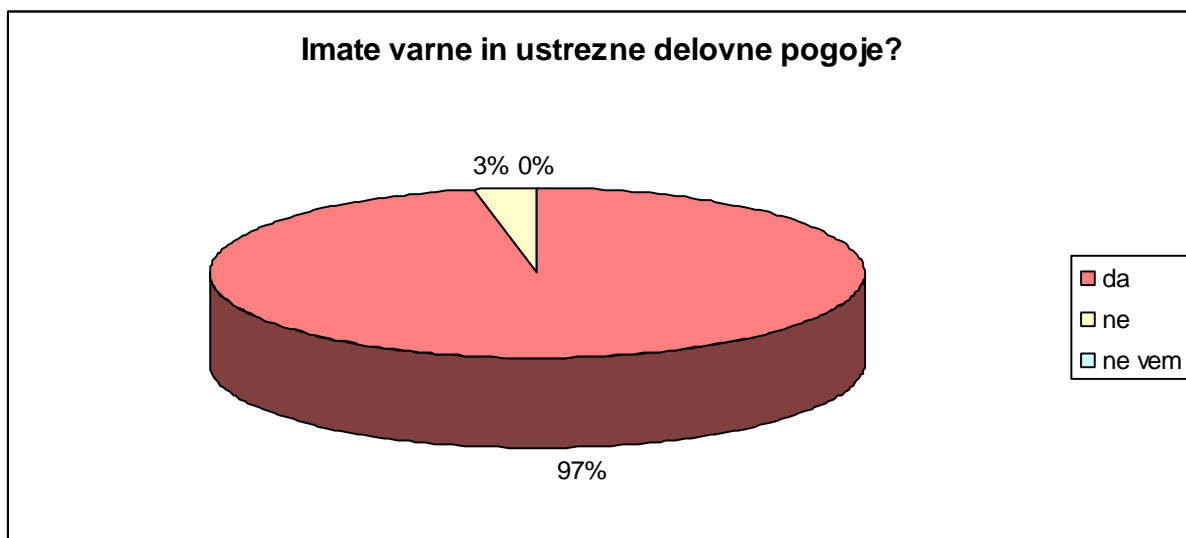
Graf 7: Higienik plača



Vir: lasten

Kar 72 odstotkov zaposlenih oziroma 23 od 32 anketiranih ni zadovoljnih s svojo plačo glede na vloženo delo, menijo, da si zaslužijo več. Zadovoljnih s plačo je samo 19 odstotkov zaposlenih. Kar pomeni, da je higienik plača zelo slabo zadovoljen. Če to vprašanje razčlenimo po starosti, izobrazbi in delovni dobi, ugotovimo, da 54,5 odstotkov mlajših uslužbencev ni zadovoljnih s plačo, starejših pa 66,6 odstotkov, 60 odstotkov nižje izobraženih ni zadovoljnih s plačo, višje izobraženih pa kar 76,4 odstotkov. Zaposlenih s krajšo delovno dobo ni zadovoljnih 57,1 odstotkov, tistih z daljšo delovno dobo pa 72,2 odstotkov (glej prilogo 2, tabelo 1, 2, 3).

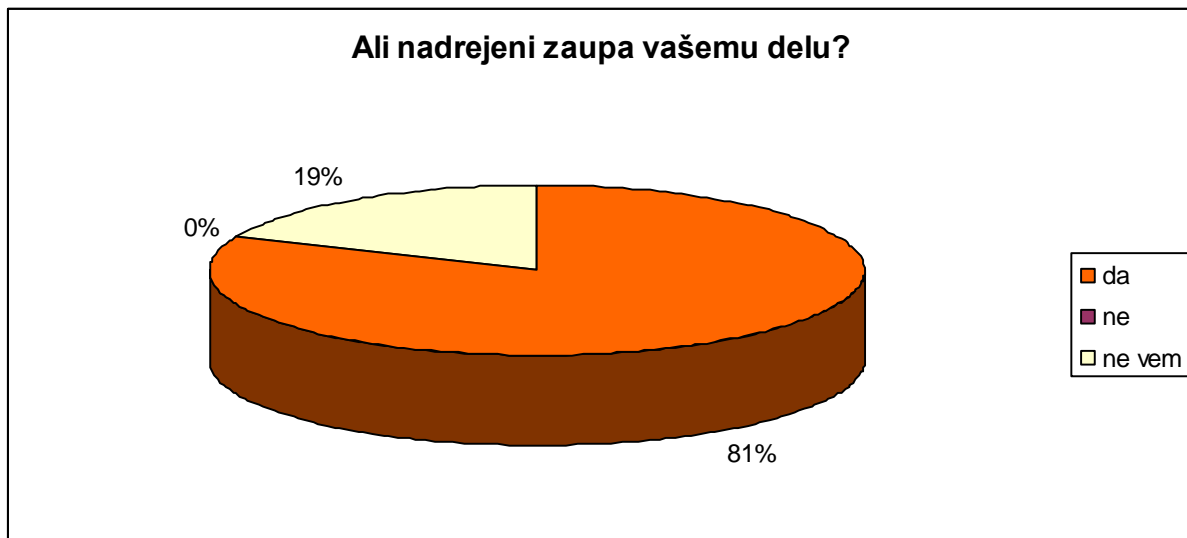
Graf 8: Higienik delovni pogoji



Vir: lasten

Higienik »delovni pogoji« je prav tako zadovoljen, saj je 97 odstotkov zaposlenih zadovoljnih.

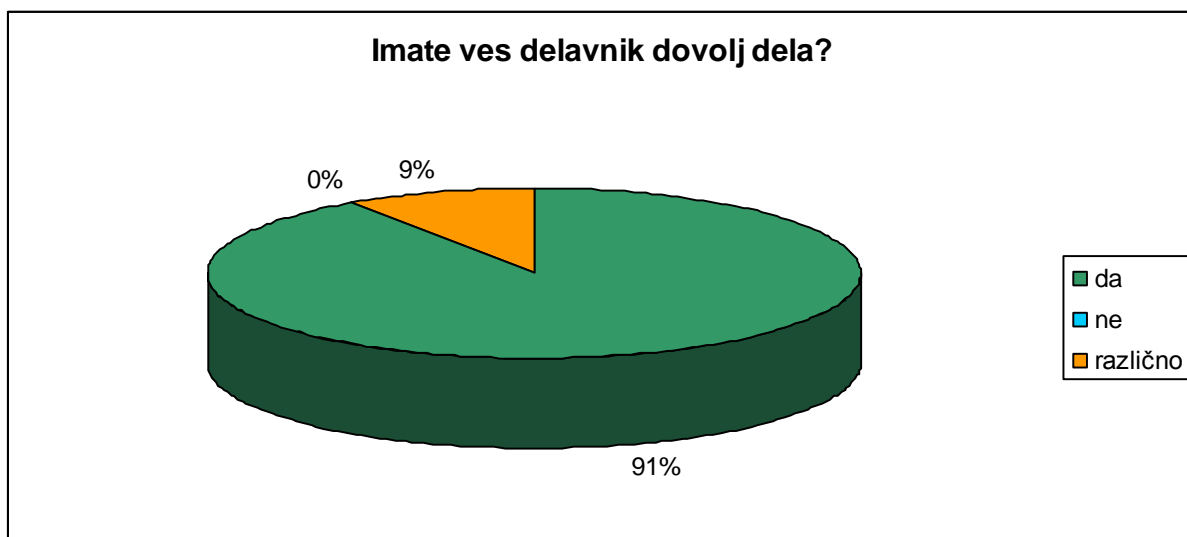
Graf 9: Higienik odnos do vodje



Vir: lasten

Iz grafa 9 lahko ugotovimo, da so odnosi med zaposlenimi in nadrejenimi urejeni, gre za dobro sodelovanje med njimi, kajti kar 81 odstotkov oziroma 26 od 32 anketiranih odgovarja, da nadrejeni zaupa njihovemu delu. Higienik »odnos do vodje« je dobro zadovoljen.

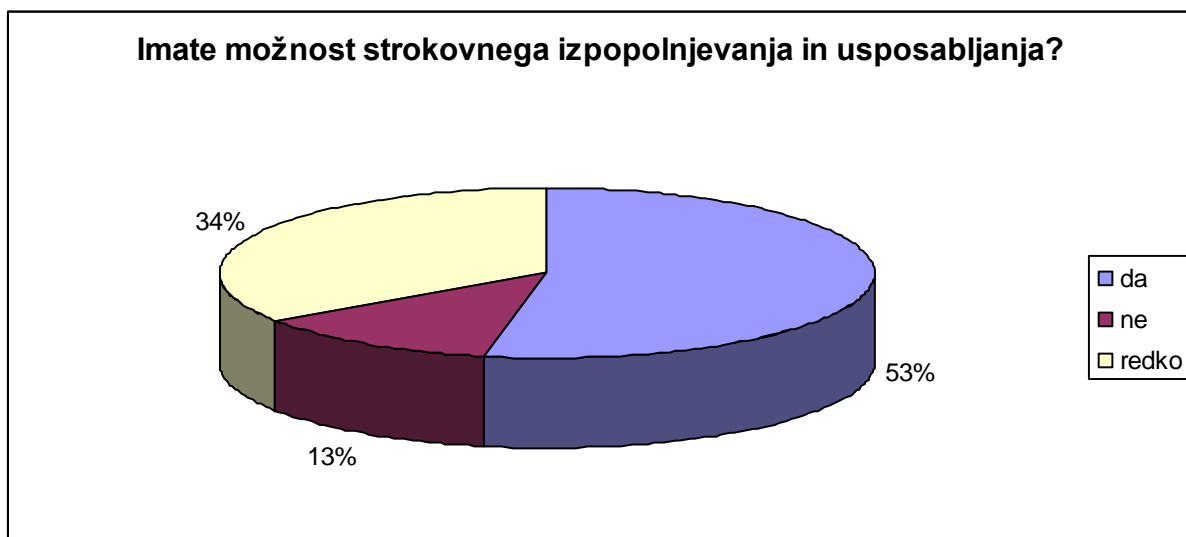
Graf 10: Higienik politika organizacije



Vir: lasten

91 odstotkov anketiranih oseb je enotnih pri odgovoru, da imajo ves delavnik dovolj dela. Higienik »politika organizacije« sodi v sam vrh higienikov in je zelo dobro zadovoljen.

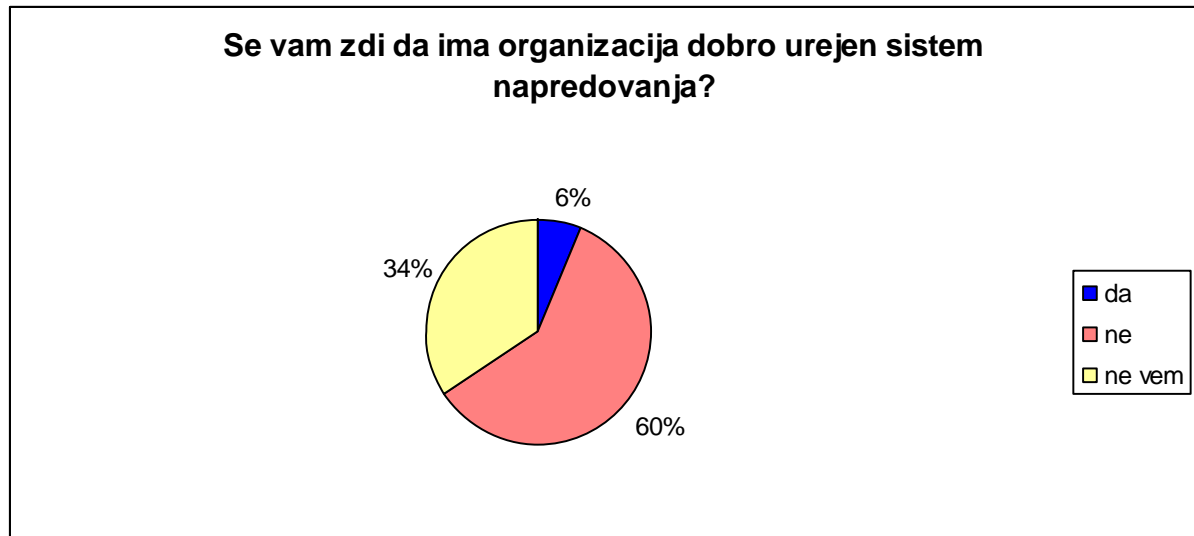
Graf 11: Motivator razvoja



Vir: lasten

53 odstotkov anketiranih zaposlenih sodeluje v procesu izobraževanja in usposabljanja, redko jih sodeluje 34 odstotkov. V ta proces pa ni vključenih 13 odstotkov zaposlenih. Razlog za nesodelovanje v tem procesu je lahko tudi v tem, da za njihovo mesto ni predvideno. Gledano na izobrazbo imajo manj izobraženi 60 odstotkov možnosti za strokovno izpopolnjevanje, bolj izobraženih pa 47,1 odstotkov. Glede na delovno dobo in starost pa so rezultati približno enaki. Mlajši uslužbenci imajo 54,5 odstotkov možnosti za izobraževanje, starejši pa 47,6 odstotkov. Tisti z daljšo delovno dobo imajo 44,4 odstotkov možnosti za izobraževanje, s krajšo pa 57,1 odstotkov (glej prilogo 2, tabelo 1, 2, 3). Strokovno izobraženi in usposobljeni kadri so temeljni dejavnik razvoja in uspešnosti vsake organizacije. Uspešnost zaposlenih je poleg sposobnosti in motivacije odvisna tudi od njihovega znanja. Naj poudarim, da je v organizaciji skoraj polovica zaposlenih nižje izobraženih, zato bi bilo potrebno organizirati dodatna izobraževanja in usposabljanja, kar bi jim prineslo tudi višjo plačo, s katero je nezadovoljnih 60 odstotkov nižje izobraženih zaposlenih, seveda če bi to določala sistemizacija in potrebe organizacije. V javni pravi je plačilni sistem urejen tako, da zaposleni prejemajo plačilo na podlagi izobrazbe in raznih dodatkov, plača pa se jim poveča le z dodatnim izobraževanjem in na podlagi napredovanja.

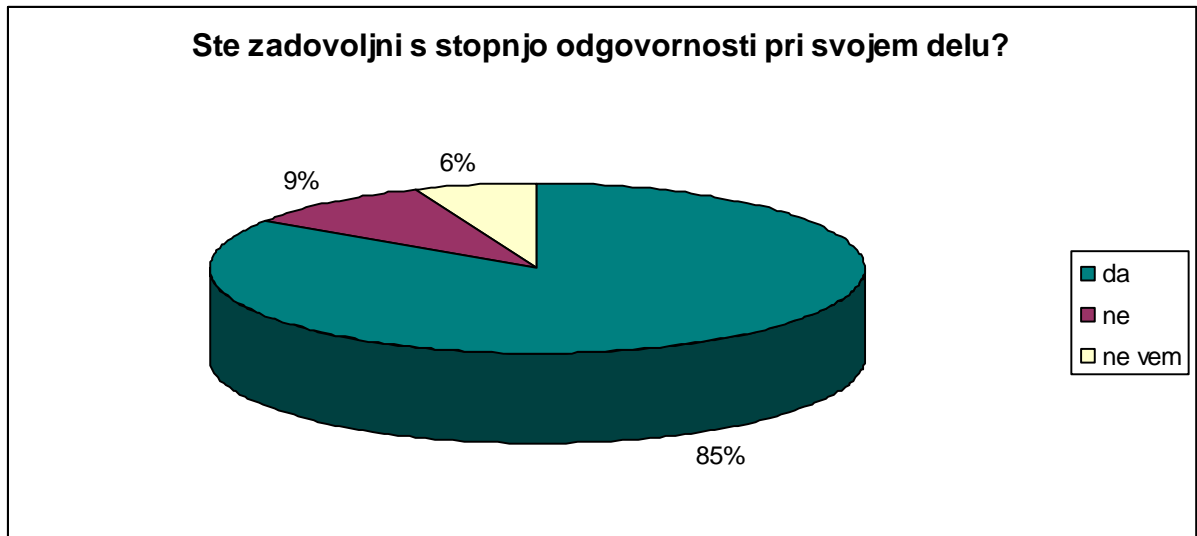
Graf 12: Motivator napredovanje



Vir: lasten

Iz grafa 12 je razvidno, da kar 60 odstotkov anketiranih zaposlenih misli, da organizacija nima dobro urejenega sistema napredovanja, 34 odstotkov ne vedo ali ima urejene sistem ali ne, 34 odstotkov anketiranih pa misli, da imajo dobro urejen sistem napredovanja. Zanimivo pa je, da samo 27,3 odstotkov mlajših uslužbencev misli, da nimajo dobro urejenega sistema napredovanja, starejših pa 71,4 odstotkov. Verjetno je razlog tudi v tem, da starejši že dlje časa delajo v tej organizaciji in so bolj seznanjenih s sistemom napredovanja, saj je kar 63,6 odstotkov mlajših uslužbencev odgovorilo, da ne vedo ali ima organizacija dobro urejen sistem napredovanja ali ne. Razlike so tudi pri izobrazbi, saj 40 odstotkov nižje izobraženih misli, da organizacija nima dobro urejenega sistema napredovanja, 53,3 odstotkov pa se niso znali opredeliti. Višje izobraženih je 70,6 odstotkov odgovorilo, da organizacija nima dobro urejenega sistema napredovanja. Prav tako so razlike v delovni dobi zaposlenih, 72,2 odstotkov tistih z daljšo delovno dobo so odgovorili negativno, zaposlenih s krajšo delovno dobo pa samo 42,8 odstotkov (glej prilogo 2, tabelo 1, 2, 3).

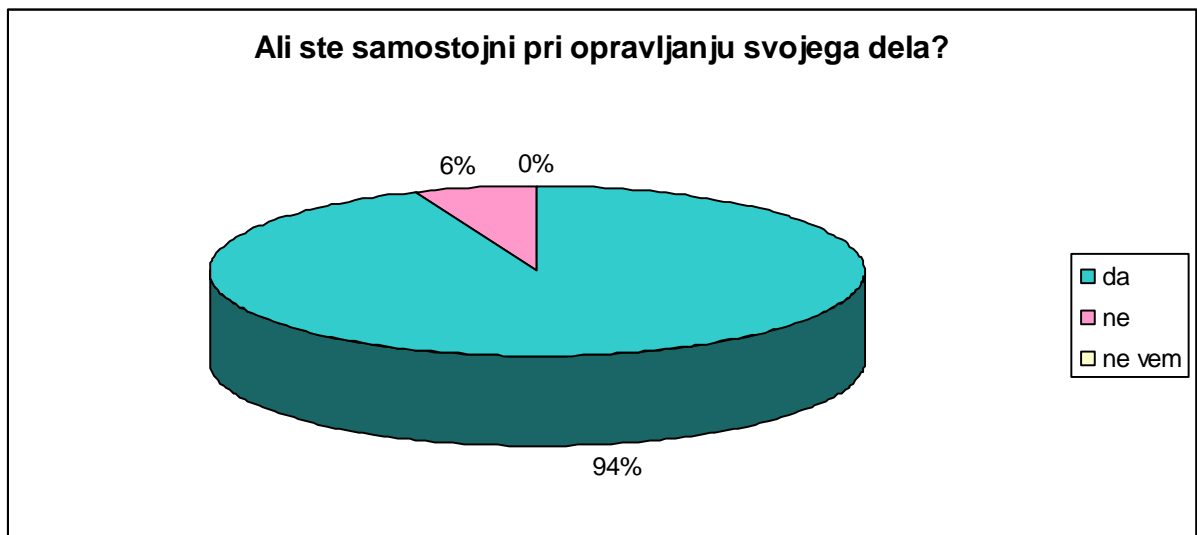
Graf 13: Motivator odgovornosti



Vir: lasten

Kar 85 odstotkov zaposlenih anketiranih je zadovoljnih s stopnjo odgovornosti pri svojem delu, kar kaže na to, da odgovornost pri delu motivira zaposlene za delo. Nižje izobraženi so celo vsi zadovoljni s stopnjo odgovornosti pri svojem delu (100%), višje izobraženih pa je zadovoljnih 70,6 odstotkov. Glede delovne dobe in starosti pa ni večjih odstopanj (glej prilogo 2, tabelo 1, 2, 3).

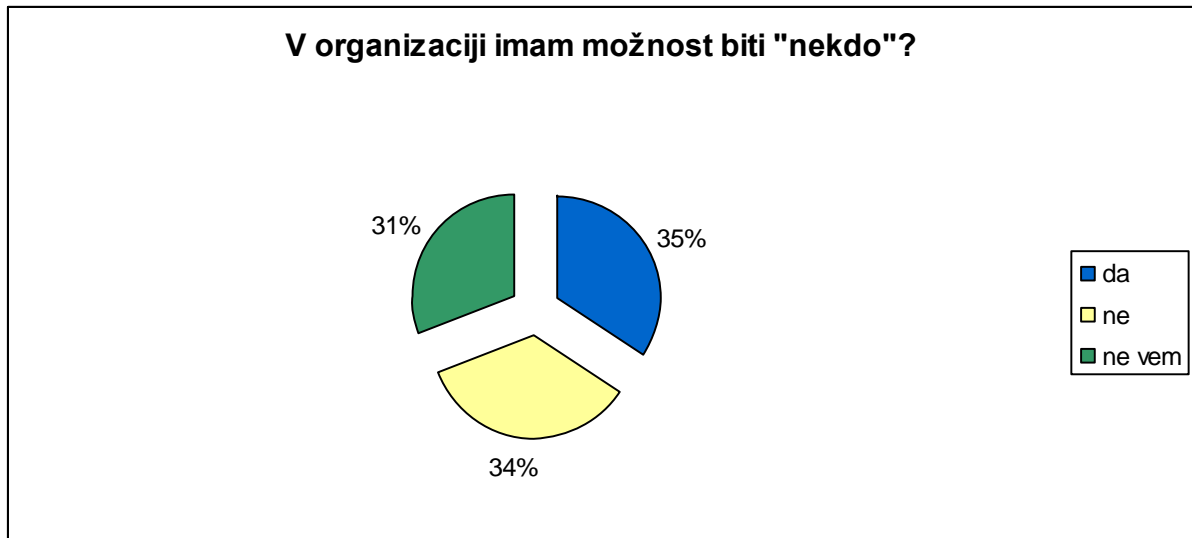
Graf 14: Motivator samostojnosti



Vir: lasten

Zaposleni so v večini zelo samostojni pri delu, kar kažejo visoki odstotki zadovoljstva, 94 odstotkov jih je samostojnih, samo 6 odstotkov (to sta 2 zaposlena od 30) pa ne.

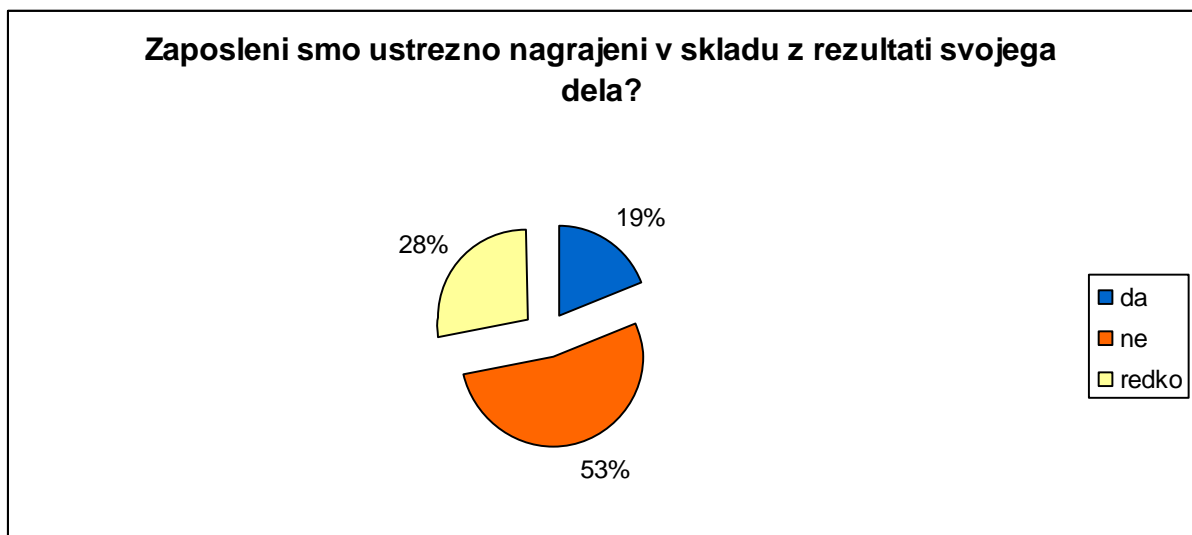
Graf 15: Motivator prepoznavnost



Vir: lasten

Na to vprašanje imajo zaposleni zelo različne poglede, saj 35 odstotkov zaposlenih čuti možnost biti "nekdo" v organizaciji, 34 odstotkov anketiranih ne misli tako, 31 odstotkov pa se jih ni moglo opredeliti. Če razčlenimo po starosti, je zanimivo, da 54 odstotkov mlajših uslužbencev čuti, da imajo možnost biti "nekdo", starejših pa samo 23,8 odstotkov. Zaposlenih z daljšo delovno dobo je pritrnilo samo 22,2 odstotkov, s krajšo pa 57,1 odstotkov. Glede izobrazbe pa ni večjih odstopanj (glej prilogo 2, tabela 1, 2, 3).

Graf 16: Motivator uspeh pri delu

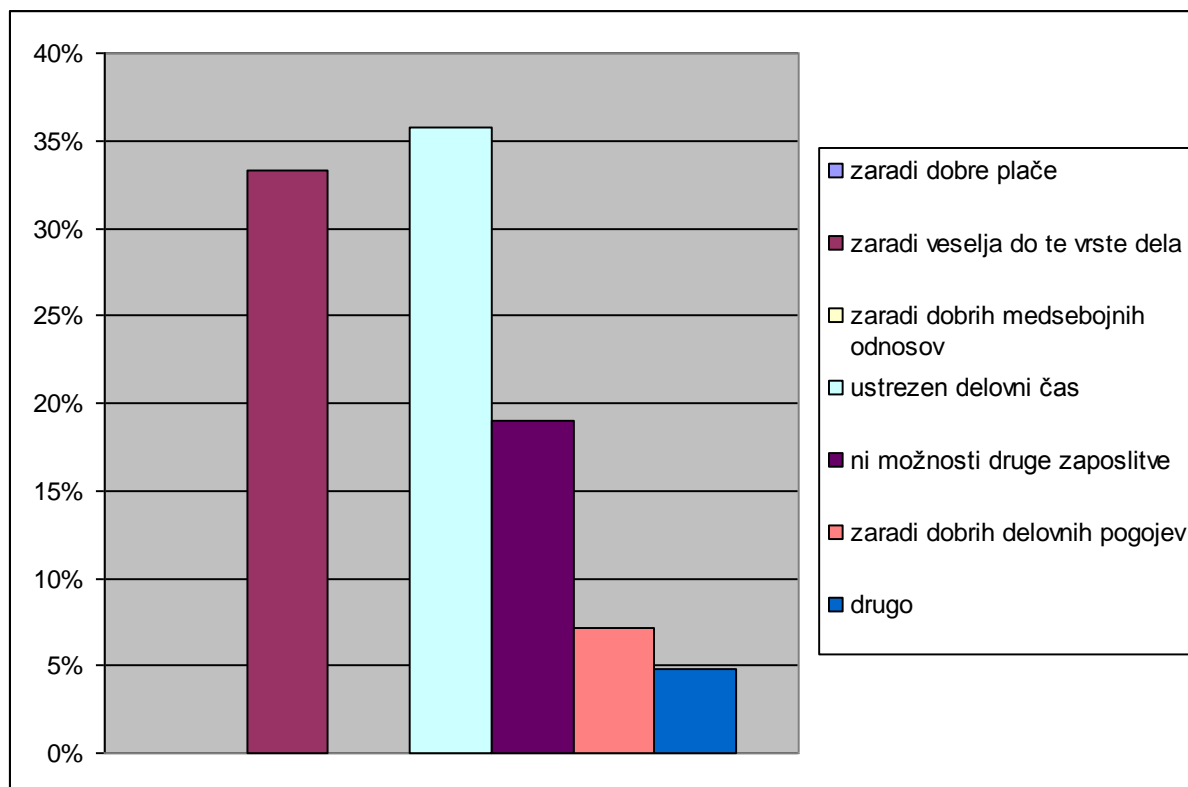


Vir: lasten

53 odstotkov zaposlenih meni, da zaposleni niso nagrajeni v skladu z rezultati svojega dela, 28 odstotkov pa jih meni, da so redko nagrajeni. Zaposlenih z daljšo

delovno dobo je negativno odgovorilo 61,1 odstotkov, tistih s krajšo pa 42,8 odstotkov. Glede na starost in izobrazbo pa ni večjih odstopanj (glej prilogo 2, tabelo 1, 2, 3).

Graf 17: Razlog za delovno mesto



Vir: lasten

Rezultat ankete je pokazal, da se je večina zaposlenih odločila za delovno mesto, ki ga opravlja, zaradi ustreznega delovnega časa, kar pomeni, da prevladujejo sekundarni motivi. Ti motivi so individualni in se nanašajo na socialni del človekovega življenja. Ustreznem delovnem času »sledi veselje do te vrste dela«, ki jih prav tako prištevamo med sekundarne motive, ki so osebne narave in jih ljudje zadovoljujejo bolj ali manj hote. Na tretje mesto se je uvrstil odgovor »ni možnosti druge zaposlitve«, kar pomeni, da prevladujejo tudi primarni biološki motivi, za katere je značilno, da morajo biti zadovoljeni, ker v nasprotnem primeru pomeni to propad človeka. Sledijo »zaradi dobrih delovnih pogojev« in »drugo«. Za odgovora »zaradi dobre plače« in »zaradi dobrih medsebojnih odnosov« pa se ni opredelil nihče, kar pomeni, da jih to v organizaciji ne motivira.

Na koncu je bilo potrebno oceniti devet navedenih motivatorjev. Rezultat je pokazal, da jih najbolj motivira zanimivo in dinamično delo ter stalnost zaposlitve. Oba motivatorja imata isti rezultat, in sicer 15,3 odstotkov. Na drugem mestu zaposlene najbolj motivira razporeditev delovnega časa (14,3 %), sledi primerno delovno okolje (12,8 %), medsebojni odnosi med sodelavci (12,6 %), plača pa je dosegla šele peto mesto (10,8 %).

Tabela 2: Motivatorji

MOTIVATORJI	VRSTNI RED	ZADOVOLJENOST V %
Zanimivo in dinamično delo	1	15,3 %
Stalnost zaposlitve	1	15,3 %
Razporeditev delovnega časa	2	14,3 %
Primerno delovno okolje	3	12,8 %
Medsebojni odnosi med sodelavci	4	12,6 %
Plača	5	10,8 %
Možnost usposabljanja in napredovanja	6	9,3 %
Sodelovanje pri delovnih odločitvah	7	7,6 %
Drugo	8	1,8 %

Vir: lasten

8.3 OBRAZLOŽITEV REZULTATOV

Na podlagi ankete ugotavljam, da so zaposleni v povprečju zadovoljni z delovnimi razmerami in lahko rečem, da v Upravni enoti Žalec ni motivacijske krize. Zaposleni so glede na higienike zelo zadovoljni. Higieniki pa so osnova za uspešno delovanje motivatorjev, zato menim, da v Upravni enoti Žalec ni motivacijske krize.

Rezultati ankete so pokazali, da v Upravni enoti Žalec prevladuje ženski kader. Prevladuje v večini starejši kader z delovno dobo tudi več kot 25 let, kar pomeni, da jim je omogočena stalnost zaposlitve. V izobrazbeni strukturi pa prevladujejo tisti z visoko izobrazbo, takoj z njimi pa so zaposleni s srednješolsko izobrazbo.

Tabela 3: Zadovoljenost higienikov

Motivacijski dejavniki	Zadovoljenost v %
Odnos do sodelavcev	97%
Delovni pogoji	97%
Varnost zaposlitve	94%
Politika podjetja	91%
Odnos do vodje	81%
Plača	19%

Vir: lasten

Kot kaže tabela, se zadovoljenost higienikov dviga zelo visoko, najbolj izstopa samo *plača*. Ta ima velik vpliv na zadovoljstvo zaposlenih. Slaba plača je lahko hud demotivator za delo in nezadovoljstvo. Najbolj nezadovoljni s plačo so tisti z visoko izobrazbo (76,4 %) in tisti z daljšo delovno dobo (72,2 %) (glej prilogo 2, tabelo 1, 2, 3). V organizaciji je veliko zaposlenih, ki imajo samo srednjo ali višjo izobrazbo, zato imajo še možnost, da se jim plača poveča, če le imajo dovolj interesa. Plače zaposlenih v upravnih enotah so določene s količniki za posamezno delovno mesto. Načelnik tega ne more spremeniti, ne glede na doseganje rezultatov posameznih delavcev.

Slabše zadovoljen, ampak še vedno visoko, je tudi higienik odnos do vodje. Vodja oddelkov bi s svojimi zaposlenimi morali razpravljati o ciljih organizacije ter jih vzpodbujati k postavitvi osebnih ciljev.

Odnos do sodelavcev, delovni pogoji, varnost zaposlitve ter politika podjetja pa so zelo dobo zadovoljeni.

Tabela 4: Zadovoljenost motivatorjev

Motivacijski dejavniki	Zadovoljenost v %
Samostojnost	94 %
Odgovornost	85 %
Razvoj	53 %
Prepoznavnost	35 %
Uspeh pri delu	19 %
Napredovanje	6 %

Vir: lasten

Tabela prikazuje zadovoljenost motivatorjev. Rezultati kažejo, da imajo zaposleni možnost *samostojno* opravljati svoje delo in so tudi zadovoljni s *stopnjo odgovornosti* pri opravljanju le tega. Zaradi večje odgovornosti, ki jo nosijo, sklepam, da še boljše opravljajo svoje delo, kar posredno vodi v večjo motiviranost za delo. Nezadovoljstvo motivatorjev se že kaže pri razvoju, zelo slabo pa so zadovoljeni motivatorji prepoznavnost, uspeh pri delu in napredovanje.

Organizacija omogoča *izobraževanje in usposabljanje* dobri polovici zaposlenih. Razlog je lahko nezainteresiranost s strani zaposlenih ali pa organizacije. Vendar je več kot polovica zaposlenih v ta proces vključena, tistih z nižjo izobrazbo celo okoli 60% (glej prilogo 2, tabelo 2), zato je verjetno nezainteresiranost tudi s strani zaposlenih. Zaposleni morajo biti stalno vključeni v procese izobraževanja in usposabljanja, saj le tako lahko svoje delo opravljajo kvalitetno, učinkovito in sledijo novim zahtevam.

Slabo zadovoljen motivator je *prepoznavnost*, kar pomeni, da se zaposleni ne odločajo za delo v javni upravi zaradi prepoznavnosti. Prepoznavnost je motivator, ki po Herzbergu sodi v sam vrh, zato menim, da bi moralo vodstvo organizacije temu posvetiti več pozornosti. Najslabše je ocenjen motivator prepoznavnost pri starejših uslužbencih, saj jih je pritrdilno odgovorilo samo 23,8 odstotkov, mlajših pa 54,5 odstotkov. Prav tako se kažejo razlike pri delovni dobi, tisti s krajšo delovno dobo so bolj zadovoljni s prepoznavnostjo (57,1 %) kot tisti z daljšo delovno dobo (22,2 %). Kar kaže na to, da so starejši uslužbenci z daljšo delovno dobo zelo nezadovoljni s prepoznavnostjo.

Med najslabše ocenjenimi motivatorji je *uspeh pri delu*, saj je samo 19 odstotkov pozitivnih odgovorov. To je zelo kritično, saj je ta motivator uvrščen najvišje po Herzbergovi lestvici. Očitno zaposleni niso nagrajeni v skladu z učinkovitostjo svojega dela. V javni upravi se sistemu nagrajevanja ne posveča dovolj pozornosti, kar pa posledično vpliva na motivacijo zaposlenih.

Najslabše pa je ocenjen motivator napredovanje, kar pomeni, da zaposleni nimajo velikih možnosti za napredovanje, saj je pozitivno odgovorilo samo 6 odstotkov anketiranih. Tu prihaja do razlik tudi po starosti, izobrazbi in delovni dobi. Da organizacija nima dobro urejenega sistema napredovanja je odgovorilo 27,3 odstotkov mlajših uslužbencev in 71,4 odstotkov starejših uslužbencev. Vendar pa se do tega vprašanja ni moglo opredeliti 63,6 odstotkov mlajših uslužbencev, kar verjetno pogojuje temu, da še nimajo toliko izkušenj s sistemom napredovanja v organizaciji. Glede na izobrazbo so bili s sistemom napredovanja najbolj nezadovoljni tisti z visoko izobrazbo (70,6 %), zaposlenih z nižjo izobrazbo pa se veliko ni moglo opredeliti. Sklepam, da zaradi nižje izobrazbe še niso imeli veliko izkušenj s sistemom napredovanja. Podobno se kaže tudi pri delovni dobi, tisti z manj delovne dobe se v večini niso mogli opredeliti do tega odgovora, zaposleni z daljšo delovno dobo pa so v večini nezadovoljni (72,2 %) (glej prilog0 2, tabelo 1, 2, 3).

Motivatorji, ki najbolj motivirajo zaposlene so zanimivo in dinamično delo, stalnost zaposlitve, razporeditev delovnega časa, primerno delovno okolje in medsebojni odnosi med sodelavci. Prvi trije motivatorji so si zelo blizu. Manj pa jih motivirajo plača, možnost usposabljanja in napredovanja in sodelovanje pri drugih odločitvah.

9 PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE MOTIVIRANOSTI ZAPOSLENIH

Da se aktivirajo potrebni ukrepi, s katerimi je mogoče doseči najvišjo možno delovno učinkovitost, je potrebno v upravni enoti v posameznem obdobju ugotoviti, kateri izmed motivacijskih dejavnikov so učinkoviti. V upravnih enotah se izvaja vrsta zakonov in podzakonskih aktov. Število strank in postopkov je zelo veliko, zato bi morali biti zaposleni, poleg ustreznih nagrad, dodatno motivirani za delo.

Če se poglobimo v rezultate, ugotovimo, da imamo med »higieniki« nekaj problemskih situacij. Izpostavila bi predvsem higienik *plačo*. Sicer plača ni bila visoko uvrščena kot motivacijski dejavnik, ki bi javne uslužbenke pretirano motiviral za delo, vendar je vseeno ne smemo zanemariti, saj predstavlja vir preživetja. Na svetu ni podjetja ali organizacije, kjer bi bili vsi zadovoljni s plačilom. Plače in znesek za delovno uspešnost zaposlenih so omejene, zato morajo vodilni najti druge načine, ki bi pozitivno vplivali na obnašanje in delo sodelavcev in najti druge oblike nagrajevanja. Največ priložnosti vidim v neformalnih priznanjih (zaposleni so opaženi, nasmeški, komplimenti, druženje po službenem času), izrekanju pohval, priznanj, dovoljenje zaposlenim, da delajo tisto, v čemer uživajo in povratne informacije o doseženih rezultatih. Seveda ne gre zapostaviti pravičen plačilni sistem, plačilo glede na opravljeno delo, ustrezen sistem nagrajevanja in plačilo za dodatno izobraževanje in usposabljanje. Za tiste z nižjo izobrazbo pa bi svetovala, da uvedejo za to skupino dodatna izobraževanja.

Naslednji higienik, ki bi ga izpostavila, je *odnos do vodje*, čeprav ni bil slabo ocenjen, ampak glede na ostale higienike slabše. Svojim sodelavcem morajo vodje zaupati in jim dati čimveč pooblastil. S tem se bodo zaposleni čutili odgovorne in pomembne pri realizaciji nalog upravne enote. Če so zaposleni vključeni v proces izboljšav ali so celo sami pobudniki, do sprememb nimajo odpora in jih vodjem ne bo treba uvajati v novosti, saj jim sami sledijo. Dober vodja sodelavce posluša in jih vzpodbuja in ni oddaljeni diktator, temveč je v vlogi svetovalca, mentorja. Nikoli tudi ne bo pozabil na pohvalo in tudi kritiko. Naloga vodilnih je, da pri sodelavcih prepoznajo njihove potrebe, želje, pričakovanja in motive. To lahko prepoznajo z opazovanjem zaposlenih pri delu, s proučevanjem posebnih veščin in talentov sodelavcev, opravljanjem analize konfliktnih situacij in sklepanju kompromisov.

Slabše zadovoljeni pa so »motivatorji«. Dobro zadovoljena motivatorja sta odgovornost in samostojnost, slabše zadovoljen pa je *razvoj*. Polovica zaposlenih je zadovoljna z možnostmi strokovnega izpopolnjevanja in usposabljanja, zato menim, da bi na tem področju lahko uvedli več dodatnih usposabljanj in izobraževanj, spodbujali k ustvarjalnosti in k pridobivanju novih znanj.

Eden izmed motivatorjev, ki je slabo ocenjen je *prepoznavnost*. Vodstvu Upravne enote Žalec svetujem, naj poskuša bolj pripomoči k prepoznavnosti posameznikov, ki si to zaslužijo. Glede na uspešnost vsakega zaposlenega, naj se vsak mesec ali konec leta najuspešnejšim podeli posebne nagrade, priznanja, pohvale. To bo povzročilo posameznikovo prepoznavnost v organizaciji, hkrati pa bo motiviralo vse zaposlene.

Prepoznavnost je motivator, ki je po Herzbergu v samem vrhu lestvice, zato svetujem, da le-temu posveti večjo pozornost.

Med najslabše zadovoljenimi motivatorji je *uspeh pri delu*. Ta motivator sodi najvišje v Herzbergovo lestvico motivatorjev, zato bi mu bilo potrebno posvetiti več pozornosti. Predlagani ukrepi bi bili ustrezen sistem nagrajevanja z uvedbo finančnih in nefinančnih nagrad in dodatkov ter priznanj in pohval za dobro opravljeno delo.

Najslabše ocenjen pa je motivator *napredovanje*. Večina zaposlenih ni zadovoljnih z sistemom napredovanja. Zaposleni morajo vedeti, kakšne možnosti napredovanja imajo na upravni enoti. Če jim bo ponujena priložnost, se bodo bolj potrudili, da bi jo skušali izkoristiti. Zaradi omejenih možnosti napredovanja, pa bi morali vodilni zaposlenim omogočiti osebni razvoj z dodatnim izobraževanjem.

Poudarjam še, da je za uspešno motivacijo potrebno:

- zaposlene seznaniti z možnimi izzivi in dosegljivimi cilji,
- uslužbencem povedati, ali delajo dobro ali ne; treba jim je pomagati, da se naučijo dobro delati in izboljšajo svojo učinkovitost,
- razširiti pristojnosti in odgovornosti zaposlenih ter pospešiti razvijanje vizije vsakega posameznika in njegove kariere v organizaciji,
- oblikovati dobre delovne razmere, med katere spadajo učinkoviti delovni procesi, zadostna in učinkovita delovna sredstva, prijetno vzdušje in organizacijska kultura, ter zadostna participacija zaposlenih pri odločanju,
- uskladiti potrebe vodilnega osebja in zaposlenih in bolj upoštevati posameznika,
- preprečiti negativno spiralo, ko nezadostna dejavnost uslužbencev povečuje nadzor vodilnega osebja, zmanjšuje pa samostojnost zaposlenih,
- zaposlenim pomagati, da se zavedajo svojih pravih zmožnosti,
- narediti vse, da bi se zaposleni počutili, da jih obravnavajo pošteno in pravično,
- uslužbencem dati občutek, da vodilno osebje skrbi zanje, za njihovo blaginjo prav toliko kot za svojo.

Za odpravljanje demotiviranosti pa predlagam naslednje ukrepe:

- vsak zaposleni se mora čutiti pomembnega,
- vodstvo ima vpogled v delo vseh zaposlenih,
- zanimanje vodstva za tisto, kar zaposleni smatrajo za pomembno,
- vodstvo ustvarja atmosfero/ozračje za sodelovanje,
- vsak zaposleni mora biti seznanjen s pomembnostjo njegovega prispevka,
- vsak zaposlen mora razumeti oziroma poznati cilje in poslanstvo organizacije.

Na koncu pa naj poudarim, da zaposleni danes ne zahtevajo le visoke plače in možnosti za napredovanje, ampak želijo samostojnost, kreativnost in razvoj. Novi izzivi, samostojno odločanje in osebna rast postajajo pomembnejši od višjega delovnega statusa.

10 ZAKLJUČEK

Že dolgo je odprto vprašanje, kaj sili človeka, da dela, vlaga napore in porablja svoje sile za uresničitev postavljenih ciljev. Mnogim se zdi, da človek dela, da bi sebi in tistim, ki so od njega odvisni, priskrbel sredstva za življenje oziroma, da bi si pridobil denar. Vendar življenje in številni primeri kažejo na to, da takšne logike in takšnega pravila v mnogih primerih ni. Številna proučevanja na področju delovne motivacije so privedla strokovnjake, do zelo pomembnega sklepa: niti ena sama človekova aktivnost, tako tudi delo ne, ni nikoli spodbujana samo z enim, temveč s številnimi zelo zapletenimi, poznanimi in nepoznanimi dejavniki.

Od motiva je odvisno, kako bomo motivirani, in ga opredelimo kot razlog oziroma hotenje, da človek deluje. Motive delimo glede na vlogo, ki jo imajo v posameznikovem življenju, glede na njihov nastanek, področje in glede na razširjenost med ljudmi.

Motivacijo lahko opredelimo kot duševno stanje, ki človeka spodbuja za delovne aktivnosti, motivirati pa pomeni spodbuditi ljudi z določenimi sredstvi, da bodo opravili dane naloge učinkovito in na podlagi lastne odločitve. Motivacijski dejavniki pa so tista spodbuda in izvor energije, ki človeka motivira, da opravi določeno aktivnost.

Motivacija zaposlenih je skozi zgodovino postajala vse bolj pomembna in predmet številnih preučevanj različnih ved, saj se je razvilo prepričanje, da so strokovno usposobljeni in visoko motivirani pripadniki organizacije, merilo njene prihodnje uspešnosti. Na zaposlene se je začelo gledati z drugačnimi očmi, in sicer kot na bogastvo organizacije. Tako so se razvile številne teorije motivacije, ki so poskušale razjasniti vse bolj pomembno in kompleksno področje motivacije in s tem prispevale k boljšemu razumevanju problematike motiviranja.

Dobri rezultati, večja produktivnost ter zadovoljstvo zaposlenih so vedno bolj odvisni od motiviranosti njih samih. Zadovoljstvo zaposlenih pomeni danes pomemben element dolgoročne uspešnosti organizacije. Organizacije se morajo zavedati, da so zaposleni ključni le, kadar imajo znanje in sposobnosti, ki jih uporabljajo pri svojem delu, biti pa morajo tudi ustrezno motivirani. V javni upravi so se novega pristopa in problemov sicer začeli zavedati kasneje, vendar zato nič manj resno in odgovorno. Zato tudi javni sektor povzema znane metode zaposlovanja, nadzora, nagrajevanja, razvoja in tudi odpuščanja zaposlenih, ob tem pa ohranja tudi svoje tradicionalne navade in pristope, ki se le počasi spreminjajo. Glede na to, da je v sodobnem družbeno-ekonomskem sistemu javna uprava močno in neizogibno povezana z zasebnim sektorjem, se tudi od nje pričakuje učinkovito in uspešno delovanje. V to jo silijo organizacije zasebnega sektorja, saj ima njeno delovanje močan vpliv na njihovo poslovanje in tudi državljani, ki so uporabniki njenih storitev, pričakujejo hitro in učinkovito delovanje javne uprave.

Rezultati opravljene raziskave v diplomskem delu so pokazali, da ne moremo trditi, da so javni uslužbenci demotivirani za delo. Kako so motivirani uslužbenci na Upravni

enoti Žalec, sem ugotavljala s pomočjo ankete na podlagi Herzbergove motivacijske teorije. Herzberg v svoji teoriji izhaja iz dveh predpostavk, in sicer iz higienikov in motivatorjev, ki so opisani v četrtem poglavju. Anketa mi je tudi pomagala pri oblikovanju predlogov za izboljšanje motivacije na Upravni enoti Žalec.

Z raziskavo sem ugotovila, da so higieniki zelo dobro zadovoljeni, kar pa je osnova za delovanje motivatorjev. Pri higienikih je edino problemsko področje plača. Zaposleni bi bili zadovoljni, če bi prejeli višjo plačo, vendar je sistem plač v javni upravi odvisen od zakonodaje in kolektivne pogodbe, ki predpisujejo sestavine plače, vključno z dodatki. Kljub temu, da je plača vključno z vsemi ugodnostmi eden glavnih razlogov zakaj ljudje hodijo v službo, obstajajo za denar kot motivacijski faktor določene omejitve. Plača spada med higienske faktorje, zaposlene pri njihovem delu bolj motivira sistem stimulacij oziroma nagrajevanje po delu in dodatno plačilo.

Slabše zadovoljeni pa so bili motivatorji, in sicer prepoznavnost, uspeh pri delu in napredovanje. Samostojnost, odgovornost in razvoj pa so se izkazali za dobro zadovoljene motivatorje.

Državna uprava do sedaj nima urejenega spodbujanja inovativnosti in kreativnega dela s pomočjo nagrajevanja. Zaposleni dobijo občasno dodatek za uspešnost, ki pa se največkrat razdeli vsem enako, ne glede na rezultate ali pa kot nadomestilo za njihovo povečano obremenjenost.

Za dvig stopnje motiviranosti, bi bilo potrebno problemskim področjem nameniti več pozornosti. Zaposlene je potrebno poslušati in upoštevati njihove želje, jim omogočiti dodatno usposabljanje in izobraževanje ter s tem pogojeno tudi napredovanje in nagrajevanje. V državni upravi je potrebno ob znanih predpostavkah izdelati sistem za uspešno motiviranje zaposlenih, spodbujati sodelovanje, timsko delo ter omogočiti hiter pretok informacij. Več časa in pozornosti pa je treba nameniti tudi ozaveščanju vsakega posameznika. Biti pa morajo tudi seznanjeni z možnostmi, ki so jim dane pri doseganju uspeha pri delu in biti seznanjeni s sistemom napredovanja. Uspeh pri delu je namreč v veliki meri odvisen od motivacije, ki je pri različnih ljudeh različna. Zaposleni morajo verjeti, da bo trud, ki ga vložijo v delo vodil do uspešnosti in posledično do napredovanja in različnih nagrad.

Kljub temu pa je javna miselnost še vedno taka, da so zaposleni v javni upravi demotivirani za delo oziroma, da se v javni upravi nič ne dela. Zato pa je potrebno dosledno uveljavljati nove motivacijske pristope in že preverjene pristope iz privatnega sektorja. Potrebno je tudi spremeniti odnos do porabnikov storitev, ko se na uporabnike ne gleda kot na državljane, ki nastopajo proti oblastnemu aparatu, ampak kot na stranke, katerih potrebe je potrebno upoštevati in jih tudi čim bolj učinkovito in kakovostno zadovoljiti. Odličnost pa bomo dosegli z motiviranimi zaposlenimi, ki bodo v svojem delu videli možnost zadovoljevanja svojih osebnih in skupnih ciljev.

LITERATURA

1. BREJC, Miha. Ljudje in organizacija v javni upravi. Fakulteta za upravo, Ljubljana, 2004.
2. CARNEGIE, Dale. Kako uspešno vodimo ljudi. Mladinska knjiga, Ljubljana, 1995.
3. DENNY, Richard. O motivaciji za uspeh, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1997.
4. GRUBIŠA, Nikola. Motivacija: Kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene. Maribor, Ljubljana, 2001.
5. HODGETTS, M. Richard. Organizational Behavior. Macmillan Publishing Company, New York, 1991.
6. IVANKO, Štefan. Teorija organizacije. Fakulteta za upravo, Ljubljana, 2005.
7. IVANUŠA-BEZJAK, Mirjana. Zaposleni – največji kapital 21. stoletja. Pro-Andy, Maribor, 2006.
8. JAN, Irena. Motivacija zaposlenih v upravnih enotah. Organizacija, Ljubljana, 2002.
9. JEREB, Janez. Ocenjevanje delovne uspešnosti kot element sistema razvoja kadrov. Organizacija in kadri, Kranj, 1992.
10. KEENAN, Kate. Kako motiviramo. Založba mladinska knjiga, Ljubljana, 1996.
11. KRAJNC, Ana. Motivacija za izobraževanje. Delavska enotnost, Ljubljana, 1982.
12. LIPIČNIK, Bogdan, in Možina, Stane. Psihologija v podjetjih. Državna založba Slovenije, Ljubljana, 1993.
13. LIPIČNIK, Bogdan. Ravnanje z ljudmi pri delu. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1998.
14. MOŽINA, Stane. Sociopsihologija v podjetju. Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1991.
15. MOŽINA, Stane. Plača ni edini in zadosten dejavnik motivacije zaposlenih. Industrijska demokracija, Ljubljana, 1999.
16. MOŽINA, Stane. 1999. Zadovoljstvo zaposlenih in motivacija za poslovno odličnost. Industrijska demokracija.
17. MUSEK, Janez. Znanstvena podoba osebnosti. Educy d.o.o., Ljubljana, 1993.
18. PLUT, Tadeja in PLUT, Helena. Podjetnik in podjetništvo. Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana, 1995.
19. PERRY, James L. 1999. Motivations to innovate in public organizations. Dosegljivo na: <http://www.crito.uci.edu/research-archives/pdf/urb-026.pdf>.
20. PERRY, James L. 1999. Toward a theory of public service motivation. Dosegljivo na: <http://bush.tamu.edu/pubman/papers/1999/Perry99.pdf>.
21. POGAČNIK, Vid. Lestvica delovne motivacije. Produktivnost, Center za psihodiagnostična sredstva, Ljubljana, 1997.

22. ROBERTSON, A. Motivation: strategies, theory and practice. Institute of Personal Development, London, 1994.
23. TREVEN, Sonja. Mednarodno organizacijsko vodenje. GV Založba. Ljubljana, 2001.
24. UHAN, Stane. Vrednotenje dela II. Motivacija za delo. Založba Moderna organizacija, Ljubljana, 1998.
25. UHAN, Stane. 1998. Raziskave o motivaciji. Teorija in praksa, št. 10, Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
26. WHITELEY, Philip. Motivation. Capstone, Oxford, 2002.
27. WRIGHT, Glen. 2001 Government, market and the civic sector : #the search for a productive partnership : proceedings from the ninth annual conference held in Riga. NISAcee, Latvia, Bratislava, May, 2001.
28. ZUPAN, Nada. Nagradite uspešne: Spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih. GV Založba, Ljubljana, 2001.

VIRI

1. Center za mlade. URL= <http://www.czm-domzale.si/?cat=25>. 12.12.2008
2. Delo. V katero banko odnesete denar. 13. 10. 2008
URL= <http://www.delo.si/clanek/69013>.
3. Dimovski, Vlado. Temelji managementa.
URL= http://miha.ef.uni-lj.si/_dokumenti3plus2/190116/Vaje_8_TM_3plus2_2007!.pdf. 15. 4. 2009
4. Dimovski, Vlado. Ekonomska Fakulteta v Ljubljani.
URL= http://miha.ef.unilj.si/_dokumenti3plus2/190116/Vaje_8_TM_3plus2_2007!.pdf. 22. 1. 2009
5. Ipsos. Vizija, uresničevanje, napredovanje.
URL= http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetjevizijauresnicjevanjevizije_potovanje.html. 13. 12. 2008
6. Medkulturni dialog.
URL= <http://images.google.si/images?hl=sl&q=komunikacija&gbv=2>. 12. 12. 2008
7. Portal upravnih enot.
URL= <http://www.upravneenote.gov.si/>. 12. 1. 2008
8. Poslovni načrt Upravne enote Žalec za leto 2007.
9. Pretnar, Vitomir. Od kadrovskega upravljanja do ravnanja z ljudmi pri delu.
URL= http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/doc/Pretnar-kadrovski_forum_tekst.doc. 13. 12. 2008
10. Pretnar, Vitomir. Upravna enota Jesenice.
URL= http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/ppt/Pretnar-kadrovski_forum.ppt. 12. 2. 2009
11. Račnik, Marjan. Postani najboljši vodja. Herzbergova teorija motivacije.
URL= <http://www.vodja.net/index.php?blog=1&title=herzbergova-teorija-motivacije&more=1&c=1&tb=1&pb=1>. 12. 12. 2008
12. Rozman, Rudi in Stare Aljaž. Projektni management.
URL= http://miha.ef.uni-lj.si/_dokumenti3plus2/192189/PM08-09RozmanStare.pdf. 12. 1. 2009
13. Svensek, Renato. Ekonomsko Poslovna Fakulteta v Mariboru.
URL= <http://old.epf.uni-mb.si/ediplome/pdfs/svensek-renato-mag.pdf>. 22. 12. 2008

14. Upravna enota Ljutomer.

URL= http://upravneenote.gov.si/fileadmin/pageuploads/ue-ljutomer/jpg/Kakovost/Prispevki/Motivacija_zaposlenih.pdf. 15. 2. 2009

15. Upravna enota Žalec.

URL= <http://www.upravneenote.gov.si/index.php?id=48>. 22. 3. 2009

16. Uradni list Republike Slovenije.

URL= <http://www.uradni-list.si/>. 12. 12. 2008

17. Yawn, Jimmy. ERG Theory.

URL= <http://dept.sfcollege.edu/crc/musselman/cwp/erg.htm>. 10. 11. 1998

18. Zakon o javnih uslužbencih.

URL= http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r04/predpis_ZAKO4464.html). 17. 2. 2009

19. Zurnal24. Znete motivirati sodelavce?

URL= <http://www.zurnal24.si/cms/zstil/kariera/index.html?id=22318>. 12.1.2009
more= 1&c=1&tb=1&pb=1. 17. 10. 2008

SEZNAM SLIK, TABEL IN GRAFOV

Slika 1: Cilji organizacije	5
Slika 2: Shematski prikaz organizacijskega razvoja v luči upravljanja s človeškimi viri	6
Slika 3: Mehanizem motivacije.....	7
Slika 4: Motiv je razlog za človekovo delovanje.....	9
Slika 5: Primarne biološke potrebe.....	11
Slika 6: Primarni socialni motivi	12
Slika 7: Sekundarni motivi.....	13
Slika 8: Denar in motivacija.....	15
Slika 9: Sodelovanje	16
Slika 10: Napredovanje.....	18
Slika 11: Komunikacija je ključ do uspeha	19
Slika 12: Ponazoritev Maslowe motivacijske teorije	22
Slika 13: Ponazoritev Herzbergove dvofaktorske teorije	24
Slika 14: Herzbergovi motivatorji in higieniki	25
Slika 15: Adelferjeva ERG teorija	26
Slika 16: Primerjava Maslowe motivacijske teorije in Adelferjeve	27
Slika 17: Nekaterim ljudem je denar smisel življenja	28
Slika 18: Hackman-Oldhamov model psiholoških okoliščin.....	29
Slika 19: Ponazoritev Leavittove motivacijske teorije.....	29
Slika 20: Shematski prikaz procesne teorije motivacije v javni upravi	40
Slika 21: Položaj upravne enote v javni upravi.....	42
Slika 22: Geografska lega Upravne enote Žalec	43
Slika 23: Vhod v prenovljene prostore Upravne enote Žalec	44
Slika 24: Osebna izkaznica Upravne enote Žalec.....	46
Tabela 1: Število javnih uslužbencev z nazivi.....	48
Tabela 2: Motivatorji.....	62
Tabela 3: Zadovoljenost higienikov	63
Tabela 4: Zadovoljenost motivatorjev	64
Graf 1: Delež moških in žensk	51
Graf 2: Starostna struktura zaposlenih	52
Graf 3: Struktura zaposlenih po izobrazbi	52
Graf 4: Delovna doba zaposlenih	53
Graf 5: Higienik varnost zaposlitve.....	54
Graf 6: Higienik odnos do sodelavcev	54
Graf 7: Higienik plača	55
Graf 8: Higienik delovni pogoji	55
Graf 9: Higienik odnos do vodje	56
Graf 10: Higienik politika organizacije	56
Graf 11: Motivator razvoja	57
Graf 12: Motivator napredovanje.....	58
Graf 13: Motivator odgovornosti.....	59

Graf 14: Motivator samostojnosti.....	59
Graf 15: Motivator prepoznavnost	60
Graf 16: Motivator uspeh pri delu	60
Graf 17: Razlog za delovno mesto	61

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

VPRAŠALNIK

Spoštovani!

Pred vami je anketni vprašalnik, s katerim želim zbrati mnenje v zvezi z vašo motiviranostjo za delo, zadovoljstvom pri delu in podobno.

Raziskava bo namenjena izključno za potrebe diplomskega dela univerzitetnega programa Fakultete za upravo, ki ga pripravljam, na temo *»Raziskava motiviranosti zaposlenih v upravni enoti«*. Rezultati bodo uporabljeni izključno za namen izdelave diplomske naloge.

Anketni vprašalnik je anonimen!

Za vaše sodelovanje se Vam že vnaprej zahvaljujem.

Ustrezno obkroži

1. Spol:

- ženski
- moški

2. Starost:

- do 25 let
- od 26 do 35 let
- od 36 do 45 let
- od 46 do 55 let
- več

3. Izobrazba:

- osnovna šola
- poklicna šola
- srednja šola
- višja izobrazba
- visoka izobrazba
- univerzitetna izobrazba
- magisterij

4. Delovna doba:

- 1-5 let
- 6-10 let
- 11-15 let
- 16-20 let
- 21-25 let
- Več

5. Ali vam organizacija nudi stalno zaposlitev?

- Da
- Ne
- Ne vem

6. Imate dobre odnose s sodelavci?

- Da
- Ne
- Ne vem

7. Ste zadovoljni s svojo plačo glede na vloženo delo?

- Da
- Ne
- Ne vem

8. Imate varne in ustrezne delovne pogoje?

- Da
- Ne
- Ne vem

9. Ali nadrejeni zaupa vašemu delu?

- Da
- Ne
- Ne vem

10. Imate ves delavnik dovolj dela?

- Da
- Ne
- Različno

11. Imate možnost strokovnega izpopolnjevanja in usposabljanja?

- Da
- Ne
- Redko

12. Se vam zdi, da ima organizacija dobro urejen sistem napredovanja?

- Da
- Ne
- Ne vem

13. Ste zadovoljni s stopnjo odgovornosti pri svojem delu?

- Da
- Ne
- Ne vem

14. Ali ste samostojni pri opravljanju svojega dela?

- Da
- Ne
- Ne vem

15. V organizaciji imam priložnost biti »nekdo«?

- Da
- Ne
- Ne vem

16. Zaposleni smo ustrezno nagrajeni v skladu z rezultati svojega dela?

- Da
- Ne
- Redko

17. Zakaj ste se odločili za delo v upravni enoti?

(obkrožite lahko enega ali več odgovorov)

- Zaradi dobre plače
- Zaradi veselja do te vrste dela
- Zaradi dobrih medsebojnih odnosov
- Ustrezen delovni čas
- Ni možnosti druge zaposlitve
- Zaradi dobrih delovnih pogojev
- Drugo.....

18. Razvrstite spodaj navedene motivacijske dejavnike z oceno 1-9

(največji motivacijski dejavnik ocenite s številko 1).

MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI	OCENA
PRIMERNO DELOVNO OKOLJE	
MOŽNOST USPOSABLJANJA IN NAPREDOVANJA	
ZANIMIVO IN DINAMIČNO DELO	
MEDSEBOJNI ODNOSI MED SODELAVCI	
RAZPOREDITEV DELOVNEGA ČASA	
PLAČA	
STALNOST ZAPOSLOTITVE	
SODELOVANJE PRI DELOVNIH ODLOČITVAH	
DRUGO	

Priloga 2: Odgovori na anketna vprašanja

Naslednji odgovori so prikazani v odstotkih po starosti, izobrazbi in delovni dobi.

Tabela 1: Odgovori na anketna vprašanja v odstotkih po starosti

VPRAŠANJE	STAROST					
	da(MI)	Da(St)	ne(MI)	ne(St)	ne vem(MI)	ne vem(St)
5	81,8 %	100,0 %	9,1 %	0 %	9,1 %	0,0 %
6	100,0 %	95,2 %	0 %	0 %	0 %	4,7 %
7	36,4 %	19,0 %	54,5 %	66,6 %	9,1 %	14,3 %
8	90,9 %	100,0 %	9,1 %	0 %	0 %	0,0 %
9	63,6 %	90,5 %	0 %	0 %	36,4 %	9,5 %
10	90,9 %	90,5 %	0 %	0 %	9,1 %	9,5 %
11	54,5 %	47,6 %	0 %	19,1 %	45,4 %	33,3 %
12	9,1 %	4,8 %	27,3 %	71,4 %	63,6 %	23,8 %
13	81,8 %	85,7 %	18,2 %	4,8 %	0 %	9,5 %
14	90,9 %	95,2 %	9,1 %	4,8 %	0 %	0,0 %
15	54,5 %	23,8 %	27,3 %	38,1 %	18,2 %	38,1 %
16	18,2 %	19,1 %	54,5 %	52,4 %	27,3 %	28,6 %

Legenda: **MI**-mlajši uslužbenci(do 25 let in 26-35 let); **St** - starejši uslužbenci(od 36 do 45, od 46 do 55 in več)

Tabela 2: Odgovori na anketna vprašanja v odstotkih po izobrazbi

VPRAŠANJE	IZOBRAZBA					
	da(N)	da(V)	ne(N)	ne(V)	ne vem(N)	ne vem(V)
5	93,3 %	94,1 %	6,6 %	0 %	0 %	5,9 %
6	93,3 %	100,0 %	0 %	0 %	6,6 %	0 %
7	20,0 %	23,5 %	60,0 %	76,4 %	20,0 %	0 %
8	100,0 %	94,1 %	0 %	5,9 %	0 %	0 %
9	80,0 %	82,3 %	0 %	0 %	20,0 %	17,6 %
10	93,3 %	88,2 %	0 %	0 %	6,6 %	11,8 %
11	60,0 %	47,1 %	13,3 %	11,8 %	26,6 %	41,2 %
12	6,6 %	5,9 %	40,0 %	70,6 %	53,3 %	23,5 %
13	100,0 %	70,6 %	0 %	17,6 %	0 %	11,8 %
14	100,0 %	88,2 %	0 %	11,8 %	0 %	0 %
15	33,3 %	35,3 %	40,0 %	29,4 %	26,6 %	35,3 %
16	26,6 %	11,8 %	46,6 %	58,8 %	26,6 %	29,4 %

Legenda: N-nižje izobraženi(V, VI stopnja izobrazbe); V-višje izobraženi(VII in več)

Tabela 3: Odgovori na anketna vprašanja v odstotkih po delovni dobi

VPRAŠANJE	DELOVNA DOBA					
	da(manj)	da(več)	ne(manj)	ne(več)	ne vem(manj)	ne vem(več)
5	85,7 %	100,0 %	7,1 %	0 %	7,1 %	0 %
6	100,0 %	94,4 %	0 %	0 %	0 %	5,6 %
7	35,7 %	11,1 %	57,1 %	72,2 %	7,1 %	16,6 %
8	92,8 %	100,0 %	7,1 %	0 %	0,0 %	0 %
9	71,4 %	88,9 %	0 %	0 %	28,6 %	11,1 %
10	92,8 %	88,9 %	0 %	0 %	7,1 %	11,1 %
11	57,1 %	44,4 %	0 %	22,2 %	42,8 %	33,3 %
12	7,1 %	5,6 %	42,8 %	72,2 %	50,0 %	22,2 %
13	85,7 %	83,3 %	14,3 %	5,6 %	0 %	11,1 %
14	92,8 %	94,4 %	7,1 %	5,6 %	0 %	0 %
15	57,1 %	22,2 %	21,4 %	44,4 %	21,4 %	33,3 %
16	21,4 %	16,6 %	42,8 %	61,1 %	35,7 %	22,2 %

Legenda: manj-manj delovne dobe(od 1-5 let,6-10 in 11-15 let); več-več let delovne dobe(od 16-20 let,21-25let in več)

IZJAVA O AVTORSTVU IN NAVEDBA LEKTORJA

Tadeja Herman, absolventka univerzitetne smeri I. stopnje Fakultete za upravo, izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom red. prof. dr. Štefana Ivanka in se strinjam z objavo diplomskega dela na internetnih straneh.

Zagotavljam, da je besedilo diplomskega dela v tiskani in elektronski obliki istovetno.

Ljubljana, _____.

Podpis:_____.

Spodaj podpisana Nataša Grobelnik izjavljam, da sem lektoriral (-a) diplomsko nalogo študentke Tadeje Herman, z naslovom Motivacija zaposlenih v upravni enoti.

V _____, dne _____.

Podpis:_____.