

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

TANJA GULJA



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

**MOTIVACIJA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH  
V UPRAVNI ENOTI**

Tanja Gulja

Koper, 2011

Mentor: doc. dr. Massimo Manzin



## POVZETEK

V današnjih časih vsa podjetja in organizacije stremijo k ciljem, kot so visoka konkurenčnost, visoka prodaja, zadovoljne stranke, ki se posledično tudi vračajo, k dobremu ugledu podjetja itd. K tem ciljem bi lahko prišteli tudi zadovoljstvo zaposlenih, ki predstavlja eno ključnih komponent vsakega uspešnega podjetja. Prav na to predpostavko se osredotoča tudi pričujoča diplomska naloga, ki poskuša ugotoviti stopnjo zadovoljstva zaposlenih v izbrani organizaciji. Prav tako poskuša definirati dejavnike, ki pripomorejo k motivaciji, in tudi tiste, ki potrebujejo dodatne napore in morebitne popravke, da bi lahko dosegali boljše rezultate. V diplomski nalogi smo ugotovili, da je zadovoljstvo zaposlenih Upravni enoti Koper na razmeroma visoki ravni, kar se kaže v razmeroma visoki stopnji motiviranosti zaposlenih. Raziskava kaže, da so najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, dobri medsebojni odnosi, stalnost in varnost zaposlitve, ugled ter pohvale nadrejenih. Plača je dejavnik, ki je za zaposlene dokaj pomemben, obenem pa, žal, tudi dejavnik, s katerim so zaposleni najmanj zadovoljni.

*Ključne besede:* motivacija, motiviranje, motivacijske teorije, motivacijski dejavniki, zaposleni, zadovoljstvo

## SUMMARY

Nowadays, the conditions on the market stimulate companies and organizations to strive to accomplish high goals; among them being competitive, achieving high sales and satisfied customers, which in return stay loyal and eventually come back. Nevertheless, one of the main objectives of each organization should also be the satisfaction of the company's employees which represents the key component in making a business successful in a long term. This statement is also the main focus of the following diploma thesis which explores the level of employees' satisfaction. Furthermore, it tries to determine which factors contribute to their higher motivation and which of them need to be improved. In my diploma paper I have come to conclusion that satisfaction with working condition in Administrative Office Koper exists on a relatively high level, which is shown through the motivation of the employees. My research shows that employees classified among most important factors good relationship and work conditions, reputation and permanent employment acknowledgement of their work. Payment is important, but unfortunately they are the least satisfied with.

*Keywords:* motivation, motivating, motivation theories, motivation factors, employees, satisfaction

**UDK: 331.07:331.101.32 (043.2)**



## VSEBINA

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>Uvod</b>   | <b>1</b>  |
| 1.1      | Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč                  | 1         |
| 1.2      | Namen in cilji zaključne naloge                               | 2         |
| 1.3      | Metode za doseganje ciljev zaključnega dela                   | 3         |
| 1.4      | Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema | 3         |
| <b>2</b> | <b>Zadovoljstvo zaposlenih</b>                                | <b>4</b>  |
| 2.1      | Dejavniki zadovoljstva zaposlenih                             | 4         |
| 2.2      | Nezadovoljstvo zaposlenih                                     | 5         |
| <b>3</b> | <b>Motivacija</b>   | <b>7</b>  |
| 3.1      | Pomen in definicije motivacije                                | 7         |
| 3.2      | Proces motivacije   | 8         |
| 3.3      | Motivacijske teorije  | 8         |
| 3.3.1    | Motivacijska teorija Maslowa                                  | 9         |
| 3.3.2    | Clayton Alderfer – ERG teorija                                | 9         |
| 3.3.3    | Douglas McGregor – teorija X in Y                             | 9         |
| 3.3.4    | Frederick Herzberg – motivacijsko-higienska teorija           | 10        |
| 3.4      | Motivacijski dejavniki  | 11        |
| 3.4.1    | Oblikovanje dela, zanimivost dela, odgovornost in ugled       | 12        |
| 3.4.2    | Rast in razvoj ter pozornost do posameznika                   | 13        |
| 3.5      | Higieniki   | 14        |
| 3.5.1    | Plača in drugi prejemki                                       | 14        |
| 3.5.2    | Ugodnosti   | 15        |
| 3.5.3    | Pohvala   | 15        |
| 3.5.4    | Varnost zaposlitve  | 15        |
| 3.5.5    | Komuniciranje   | 16        |
| 3.6      | Značilnosti motivacije v javni upravi                         | 17        |
| 3.7      | Izboljšanje motiviranosti zaposlenih v javni upravi           | 17        |
| <b>4</b> | <b>Predstavitev Upravne enote Koper</b>                       | <b>19</b> |
| <b>5</b> | <b>Rezultati ankete</b>                                       | <b>22</b> |
| 5.1      | Analiza izsledkov raziskave                                   | 23        |
| 5.2      | Ugotovitve in predlogi  | 31        |
| <b>6</b> | <b>Sklep</b>  | <b>34</b> |
|          | <b>Literatura</b>   | <b>37</b> |
|          | <b>Viri</b>   | <b>38</b> |
|          | <b>Priloge</b>  | <b>39</b> |

## PONAZORILA

|  |    |
|--|----|
| Preglednica 1: Frekvenčna ponazoritev pomembnosti dejavnikov .....   | 26 |
| Preglednica 2: Frekvenčna porazdelitev glede zadovoljstva pri posameznem dejavniku .....   | 27 |
| <br>   |    |
| Slika 1: Proces motivacije .....   | 8  |
| Slika 2: Motivatorji in higieniki .....  | 11 |
| Slika 3: Organigram Upravne enote Koper .....  | 19 |
| Slika 4: Struktura zaposlenih po spolu .....   | 23 |
| Slika 5: Struktura zaposlenih po starosti .....  | 24 |
| Slika 6: Struktura anketirancev glede na izobrazbo .....   | 24 |
| Slika 7: Povprečne vrednosti pri določitvi pomembnosti motivacijsko-higienskih dejavnikov .....  | 25 |
| Slika 8: Povprečne vrednosti pri izražanju zadovoljstva z motivacijsko-higienskimi dejavniki .....   | 25 |
| Slika 9: Analiza odgovorov na vprašanje zakaj delate .....   | 27 |
| Slika 10: Analiza odgovorov na vprašanje ali se jim zdi delo, ki ga opravljajo, pomemben člen v verigi za uspešno in nemoteno delovanje upravne enote .....            | 28 |
| Slika 11: Analiza odgovorov na vprašanje ali so pravično plačani za delo ki ga opravljajo, glede na obseg, zahtevnost in odgovornost, ki ga delovno mesto nalaga ..... | 28 |
| Slika 12: Analiza odgovorov na vprašanje koliko večja bi morala biti njihova plača, če menijo, da so nepravilno plačani .....  | 29 |
| Slika 13: Analiza odgovorov na vprašanje ali bi dodatni bonusi pripomogli k večjemu zadovoljstvu in motiviranosti pri delu .....                                       | 29 |
| Slika 14: Analiza odgovorov na vprašanje ali so predlogi, ki jih zaposleni dajejo svojim delodajalcem dovolj upoštevani .....  | 30 |
| Slika 15: Analiza odgovorov na vprašanje kdo anketirance pri svojem delu najbolj motivira .....  | 30 |



# 1 UVOD

## 1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

V zaključni projektni nalogi želimo kot predmet raziskave opredeliti pomembnost zadovoljstva, ki ga morajo zaposleni občutiti pri svojem delu. Zadovoljstvo lahko označimo kot enkratni delavčev odziv na razmere v podjetju, ki določajo pogoje njegovega dela in kakovost delavčevega življenja. Eden izmed načinov, s katerim dvigujemo stopnjo zadovoljstva v posamezni organizaciji, so motivacijsko-higienski dejavniki. Motivacija je pomembna aktivnost managementa, s katero si managerji prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegli rezultate, pomembne za njihovo organizacijo (Treven 1998, 106).

Florjančič in Paape (2002, 99) pravita, da je ključni dejavnik za uspešno organizacijo, da je produktivna in učinkovita, ljudje v organizaciji bodo poskrbeli, da bo to zagotovljeno, tehnologija pa je le pripomoček, da se delo opravi hitreje in bolj kakovostno, če so jo zaposleni pripravljani uporabljati. Uspešnost organizacije je torej odvisna od osebja, to pa mora biti izobraženo, sposobno in dovolj motivirano. Visoko motivirani zaposleni veliko prispevajo k uresničitvi organizacijskih ciljev. Da bi zaposleni v popolnosti izkoristili svoje potencialne, jih mora vodstvo k temu ustrezno motivirati. Pri tem si lahko pomagajo z različnimi motivacijskimi dejavniki, ki jim bomo v nadaljevanju naloge posvetili glavno pozornost. Mnogi avtorji v svojih delih navajajo trditev, da je motivacija ena najkompleksnejših in najzahtevnejših nalog, s katero se srečuje sodobni management. Najti je treba dobro povezavo med cilji, ki jih želi podjetje doseči, in cilji, ki si jih kot pripadnik organizacije zastavi posamezen zaposleni. Težava se pojavi, ko managerji ne znajo ali ne zmorejo prepoznati težav, ki se pojavljajo med zaposlenimi, ne znajo ustrezno ceniti svojega osebja, zaposlenim ne pripisujejo ustrezne vrednosti, jih jemljejo kot samoumevne in nadomestljive.

Brejc (2004) opozarja, da so upravne enote del organov javne uprave, v katerih ima pomembno vlogo visoka osebna motivacija. Državna uprava je v zadnjem času pod velikimi pritiski, potrebna je inovativnost, modernizacija ter večja prilagodljivost, ki bo proračun čim bolj razbremenila, obenem pa povečala zadovoljstvo strank in kot prvo »oviro« zadovoljstvo zaposlenih, to pa z ustrezno motivacijo zaposlenih. Gre za obsežno in kompleksno nalogo, ki zahteva stalno usposabljanje vodstva za to nalogo in spremljanje zaposlenih, v prvi vrsti pa poznavanje dejavnikov, ki so za zaposlene pomembni in jih pri delu spodbujajo.

Za pojem človeški kapital najdemo v strokovni literaturi različne opredelitve. Njihov skupni imenovalac so naložbe v sposobnosti posameznika, da s svojim znanjem in izkušnjami ustvarjalno sodeluje v delovnem procesu ter rešuje poslovne probleme. Z naložbami v

izobraževanje organizacija povečuje produktivno sposobnost posameznikov in s tem svojo dodano vrednost, ekonomsko učinkovitost in donosnost (Bahun in Rojc 2006, 11–12).

Keenan (1996, 5) navaja, da je motivacija nenavadno preprost pojem, saj zadeva vprašanja, kako ravnati z ljudmi in kako doseči, da bi bili zadovoljni s svojim delom.

Zaposleni so pogosto ena prvih »ovir«, ki jo stranka vidi oziroma s katero se sooči; ovira pa v narekovajih, saj to vsekakor ne more biti; ravno nasprotno, za stranko mora biti to nekaj prijetnega, nekaj, kar bo izdelek oziroma storitev povezala z organizacijo, s katero se srečuje, obenem pa bo to razlog za ponovno odločitev za isti izdelek oziroma storitev in, kar je tudi pomembno, o organizaciji bo širila pozitivno mnenje med obstoječimi in potencialnimi odjemalci. Sposobno osebje torej predstavlja konkurenčno prednost organizacije, soustvarja dobro ime in cilje organizacije, z načrtnim in stalnim dvigovanjem zadovoljstva in motivacije zaposlenih pa se v pozitivnem smislu oddaljujemo od konkurence.

Uspešnost organizacije je torej odvisna od osebja, to pa mora biti izobraženo, sposobno in dovolj motivirano. Visoko motivirani zaposleni veliko prispevajo k uresničitvi ciljev. Da bi zaposleni v popolnosti izkoristili svoje potencialne, jih mora vodstvo k temu ustrezno motivirati. V ta namen morajo poznati različne motivacijske dejavnike, ki jim bomo v nadaljevanju naloge posvetili posebno pozornost.

## **1.2 Namen in cilji zaključne projektne naloge**

Namen zaključne projektne naloge je proučiti stopnjo zadovoljstva in motiviranosti v Upravni enoti Koper.

Cilji naloge so s pomočjo ustrezne strokovne literature in lastne raziskave med zaposlenimi v Upravni enoti Koper ugotoviti, kateri so tisti motivacijsko-higienski dejavniki, ki zaposlene najbolj motivirajo. Anketni vprašalnik je bil oblikovan v dveh delih – v prvem delu raziskujemo pomembnost teh dejavnikov, v drugem pa, kako so ti isti dejavniki uresničeni v izbrani organizaciji. Osredotočili smo se na naslednje motivacijsko-higienske dejavnike, ki vplivajo na motivacijo: plača in drugi prejemki, ugodnosti pri delu, napredovanje, lasten razvoj, komunikacija s sodelavci, oblikovanje dela, zanimivost dela in ugled, pohvala, varnost zaposlitve ter sodelovanje pri odločanju.

Poleg tega smo si zastavila naslednja raziskovalna vprašanja, na katera želimo v zaključni projektni nalogi odgovoriti:

- Ali so nadrejeni dovolj zavzeti za motiviranje?
- Ali se zaposleni v UE Koper počutijo nepogrešljive in nezamenljive pri svojem delu?
- Ali je plača najmočnejši dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih?
- Ali je mnenje zaposlenih upoštevano?
- Ali skrbijo za motiviranje zaposlenih?

V prvem delu naloge bomo opredelili zadovoljstvo zaposlenih ter dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo, v drugem delu pa bomo predstavili pojem motivacije, in sicer s pomočjo motivacijskih teorij, ki so se razvile skozi čas. Opisali bomo tudi posamezne pomembnejše dejavnike motivacije, osredotočili se bomo na dejavnike, ki jih v svoji higiensko-motivacijski teoriji navaja avtor Frederick Herzberg. V nadaljevanju bomo predstavili še izbrano organizacijo, v kateri bomo raziskali motiviranost za delo in zadovoljstvo zaposlenih, in sicer na osnovi namenske raziskave. Gre za vejo državne oblasti – Upravno enoto Koper. V zadnjem delu bomo predstavili rezultate anketiranja, ki smo ga izvedli med zaposlenimi v Upravni enoti Koper. Pri izvedbi raziskave smo se oprli na higiensko–motivacijsko teorijo Fredericka Herzberga.

### **1.3 Metode za doseganje ciljev zaključnega dela**

Pri izdelavi zaključne projektne naloge smo uporabljali naslednje metode:

- metodo deskripcije za opisovanje dejstev, pojavov in procesov (preučevali in predstavili smo teoretična spoznanja o zadovoljstvu ter motivaciji),
- metodo kompilacije pri prevzemanju tujih izsledkov in citiranju (povzeli smo stališča, sklepe in rezultate drugih avtorjev),
- pisno anketiranje na podlagi vprašalnika (s pomočjo ankete z zaprtim in odprtim tipom vprašanj smo pridobili podatke za kasnejšo analizo ter za oblikovanju predlogov za izboljšave).

### **1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema**

Predpostavljamo, da:

- bi sodelavci imeli morebitne zadržke pri izpopolnjevanju anketnega vprašalnika,
- so rezultati ankete resnični in predstavljajo dejansko stanje v upravni enoti,
- bomo dobili vrnjenih 80 odstotkov vseh razdeljenih vprašalnikov.

Morebitne omejitve pri obravnavanju problema so:

- anketiranci ne bodo dovolj motivirani za sodelovanje pri anketiranju,
- pri anketi bodo sodelovali le zaposleni UE Koper, tako da primerjava z zaposlenimi v drugih upravnih enotah ni mogoča,
- da vodje oddelkov in referatov ne bodo želeli odgovarjati na anketne vprašalnike,
- anketiranje bo potekalo v času počitnic, zato mnogi zaposleni ne bodo prisotni na svojih delovnih mestih, kar bo vplivali na količino vrnjenih vprašalnikov.

## **2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH**

Skozi literaturo je moč zaslediti več različnih definicij, ki opredeljujejo različne dejavnike, ki prispevajo k zadovoljstvu zaposlenih oziroma nanj negativno vplivajo, pa naj bo to višina plače, nedenarne ugodnosti, ki jih je deležen zaposleni, možnost napredovanja, izobraževanja, delovni čas, odnos s sodelavci in še bi lahko naštevali. Zadovoljstvo pa je odvisno od posameznih dejavnikov in od tega, kako ti vplivajo na posameznikovo osebnost. Vsekakor zadovoljstvo motivira, nezadovoljstvo pa nasprotno – demotivira. Med avtorji so se razvile mnoge teorije, ki opredeljujejo zadovoljstvo. V nadaljevanju jih bomo nekaj tudi predstavili, vsekakor pa je povzetek in skupno izhodišče teh teorij podobno – zadovoljstvo je tisto, ki prispeva k uspešnemu zasebnemu in poslovnemu življenju posameznika.

Avtorica Zupan (2001, 104) svoje mnenje o zadovoljstvu opredeljuje kot prijetno oziroma pozitivno čustveno reakcijo na posameznikovo doživljanje dela. Odvisno je od tega, kako delavec zazna trenutne razmere in jih primerja v svojimi vrednotami. Samo zadovoljstvo pa enači s pričakovanji posameznika in s tem, kar mu je pomembno. Prav tako avtor Lipičnik (2002, 477) zadovoljstvo podobno opredeljuje, in sicer kot posledico pričakovanja rezultata, ki sledi na koncu določenega procesa. Pravi, da če je hotenje dovolj močno, si posameznik ustvari pričakovanja, to pa sproži določeno aktivnost. Ta aktivnost je odvisna od znanja in sposobnosti posameznika. Pričakovanje je v bistvu cilj, želeno stanje, le to pa aktivnosti določa smer, ki je v skladu s ciljem. Če oseba tega cilja ne doseže, posledično občuti razočaranje, če pa cilj doseže, to določeno stanje občuti kot zadovoljstvo. Intenzivnost tega doživljanja je močno odvisna od napora in truda, ki ga je posameznik vložil v aktivnost, in od stopnje pričakovanja.

Tuja avtorja George in Gareth (2002, 70) opredeljujeta zadovoljstvo na delovnem mestu kot povezavo prepričanj in občutkov, ki jih ima posameznik v trenutni zaposlitvi. Samo zadovoljstvo pa naj bi po njunem prepričanju nihalo glede na osebno prepričanje o delu, glede na mnenje drugih sodelavcev, nadrejenih ter plačilo.

### **2.1 Dejavniki zadovoljstva zaposlenih**

Na posameznika pri njegovem delu vplivajo predvsem naslednji dejavniki, za katere je predvsem značilno, da se od posameznika do posameznika razlikujejo. Sem uvrščamo osebnost posameznika, njegove delovne vrednote, naravo dela, ki ga opravlja, ter kako nanj vplivajo družba in narava dela.

### *Osebnost*

Osebnost posameznika je razmeroma trajen način njegovega razmišljanja, čustvovanja in vedenja. Deloma je sposobnost podedovana, deloma je plod izkušenj človeka, zlasti v mlajših letih, tako da se s starostjo lahko deloma spreminja (Rozman 2001, 64).

Lipičnik (1998, 28) pravi, da so to človekove vrline, ki same po sebi niso nujne pri reševanju problemov, vendar dajejo osebni poudarek sleherni človekovi reakciji. V tem primeru ima v mislih temperament in značaj, ki nastopata kot katalizatorja v človekovem odzivanju, vendar sama po sebi težav ne rešujeta.

### *Delovne vrednote*

Rozman (2001, 66–67) delovne vrednote opredeljuje kot prepričanje o tem, kaj bi moralo delo ponujati posamezniku, in o tem, kako naj se posameznik vede pri delu. So trajne, ne veljajo za določeno delo, ampak za delo nasploh. Delimo jih na notranje (zanimivo delo, ustvarjalnost, novosti, samostojnost pri delu ipd.) in zunanje (plača, varnost zaposlitve, status, druženje ipd). Zaposleni bodo pri delu zadovoljni, če jim delo daje rezultate, ki so povezani z njihovimi delovnimi vrednotami.

### *Narava dela*

Tudi samo delo vpliva na zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Gre za značilnosti, ki izvirajo iz narave dela in vplivajo na zadovoljstvo pri delu, kot npr. varnost pri delu, razporeditev delovnega časa, dolžina delovnika ipd.

Jurman (1981, 107) prišteva k značilnostim dela še delovne naloge, razmere, v katerih delavec dela (visoka ali nizka temperatura, ropot ipd.), ljudi, s katerimi sodeluje (stranke, kupci), ipd.

### *Družbeni vplivi*

Na zadovoljstvo pri delu pomembno vpliva tudi družbeno okolje, ki šteje določena dela za bolj ali manj zaželeno ter bolj ali manj pomembna. Tako na primer nezadovoljni delavci lahko vplivajo na novega sodelavca, da bo tudi on nezadovoljen z delom (Rozman 2001, 67).

## **2.2 Nezadovoljstvo zaposlenih**

Zaradi nezadovoljstva zaposlenih pri opravljanju dela lahko prihaja v podjetjih do nezaželenih posledic, kot so odpoved delovnega razmerja, odsotnost z dela, zamude pri prihodu na delo, tatvine, manjše prizadevanje pri delu in celo nasilje. Da bi se v podjetjih izognili navedenim

posledicam, morajo stalno vzdrževati visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih pri delu, čeprav včasih v škodo drugih rezultatov (Treven 1998, 131).

### 3 MOTIVACIJA

#### 3.1 Pomen in definicije motivacije

Motivacija je pomembna aktivnost managementa. Z njo si prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegli rezultate, ki so pomembni za njihovo organizacijo. Zato je naloga vsakega managerja, da motivira zaposlene, da bodo opravljali svoje delo bolje in z večjo prizadevnostjo. Drugi pomen motivacije pa izhaja iz psihološkega koncepta in se nanaša na notranje, mentalno stanje posameznika (Treven 1998, 106). Uhan (2000, 11) motivacijo opredeljuje kot usmerjanje človekovih aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov. Bolj določno je motivacija zbujanje hotenj, nastalih v človekovi notranjosti ali v okolju, v katerem živi, na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju, s transformacijo možnosti v resnično stanje. Potreba je torej razlika med želenim in dejanskim stanjem.

Kavčič (1991, 17) pravi, da motivacija še zdaleč ni enostaven proces, temveč je kompleksen in večdimenzionalen pojav. Prvi razlog motivacije človeka je lahko notranje narave, imenovan motiv, drugi pa je zunanje narave in ga imenujemo motivacijski dejavnik.

Denny (1997, 5) je poudaril, da je bilo o motivaciji napisanega že veliko, še posebej, če izhajamo iz raziskav Inštituta za proučevanje delovne sile v Londonu, kjer zatrjujejo, da je beseda motivacija med šestimi najpogosteje uporabljenimi besedami v gradivih podjetij, kar pa še ne pomeni, da je razumljiva.

#### *Motiv*

Preden motivacija nastane, mora obstajati nekakšen vzvod, da se to človekovo delovanje nadaljuje in privede do nekega cilja. V nadaljevanju želimo predstaviti nekaj teoretičnih izhodišč, ki se pojavljajo glede opredelitve motiva, ter katere vrste motivov poznamo.

Motiv povezuje potrebe in cilje in s tem pojasnjuje človekovo delovanje. Zbujanje teh hotenj je motivacija, katere začetek izvira iz človekove notranjosti ali iz njegovega okolja. Tako notranjost kot okolje lahko vzbudita v človeku zavest o njegovi potrebi, pa tudi del znanja o alternativnih načinih zadovoljevanja te potrebe (Lipovec 1987, 109).

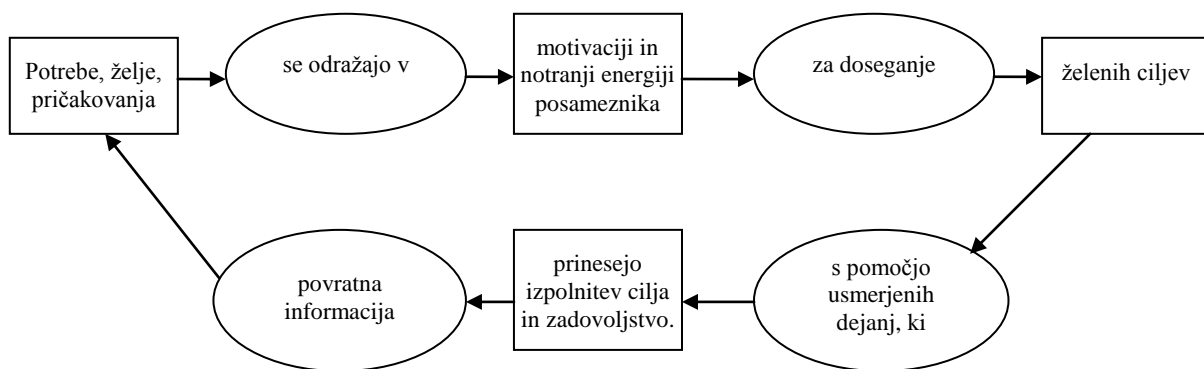
Poznamo primarne in sekundarne motive. Primarni so motivi ali silnice, ki usmerjajo človekovo dejavnost k tistim ciljem, ki mu omogočajo, da lahko preživi (Lipičnik 1994).

Treven (1998, 108) je predstavila naslednjo razporeditev: med primarne motive uvrščamo lakoto, žejo, spanje, počitek idr.. To so torej tisti motivi, ki človeka ženejo do takšnih ciljev, ki mu omogočajo preživetje. Imenujejo se tudi biološki. To so motivi, ki so podedovani, v

človeku že od rojstva in so značilni za vse ljudi. Trevnova (1998, 109) sekundarne motive povezuje z gospodarsko razvitostjo in kompleksnostjo. Ti pa so tisti, ki se jih človek nauči v življenju. Med pomembnejše sekundarne motive prišteva moč, uveljavitev, pripadnost, varnost in status.

### 3.2 Proces motivacije

Posameznik želi zmanjšati notranjo napetost (nezadovoljene potrebe in želje), to pa zmanjšuje z usmerjenim delovanjem, s katerim dosega cilje, kar mu prinese zadovoljstvo in nudi povratno informacijo o rezultatih njegovega delovanja, na podlagi katere preoblikuje svoje želje. Iz spodnje slike 1 je tudi razvidno, da je to nenehen proces, ki se nikoli ne konča, temveč se nepretrgoma ponavlja.



**Slika 1: Proces motivacije**

Vir: Ivanicevich in Matteson 1999, 149.

Vsak manager mora opaziti in razumeti potrebe ali motive zaposlenega ter si mora prizadevati, da jih v čim večji meri izkoristi. Za doseganje čim boljših učinkov v organizaciji kot celoti mora biti manager sposoben usmerjati motivacijsko energijo (Treven 1998, 125).

### 3.3 Motivacijske teorije

Zadnje stoletje so se uveljavile različne motivacijske teorije, ki jih avtorji interpretirajo vsak na svoj način. Vsaka motivacijska teorija želi približati posameznika in pomen motivacije na isti skupni imenovalac – želijo ugotoviti vzroke za določeno vedenje ljudi ter procese, ki to vedenje povzročajo. Avtorji želijo odgovoriti na vprašanja, kot so npr.: zakaj ljudje delamo, kaj na ljudi vpliva, da bolje delajo ipd. Vsekakor pa si s pomočjo teh teorij managerji lahko pomagajo pri boljšem in lažjem razumevanju svojih zaposlenih.

V grobem jih lahko delimo na dve skupini, t. i. vsebinske teorije, ki obravnavajo naravo človekovih potreb, torej kaj motivira zaposlene, ter t. i. procesne teorije, ki se osredotočajo na vedenje posameznika oziroma kako motivirati.



### **3.3.1 Motivacijska teorija Maslowa**

Motivacijska teorija Maslowa govori o tem, da je človekova aktivnost vedno usmerjena navzgor po piramidi, k bolj uresničljivim ciljem. Trdi, da ljudi motivirajo večje potrebe in da obstaja neka hierarhija teh potreb. Človek najprej zadovolji osnovne fiziološke potrebe, nato potrebe po varnosti, potrebo po ljubezni, potrebo po pripadnosti, potrebo po spoštovanju in nazadnje še potrebo po samopotrjevanju (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2003, 233).

Maslowova trditev je torej, da potrebe nastajajo v nekakšnem zaporedju. Potreba, ki je že zadovoljena, ne motivira več, tako je posameznik pripravljen, da seže po zadovoljitvi nove, višje potrebe, ta pa deluje kot motivacijski dejavnik.

### **3.3.2 Clayton Alderfer – ERG teorija**

Kratica ERG izhaja iz začetnih črk besed *existence*, *relatedness* in *growth*, v prevodu obstoj, odnosi in rast. V teoriji prevladuje mnenje, da potrebe niso dane v hierarhičnem redu. Človek lahko npr. veliko dela za svoj osebni razvoj, a ima ob tem nerešena nekatera vprašanja eksistenčne ravni, kot npr. stanovanje ali varna zaposlitev (Vila 1994, 109–110).

Vila (1994, 109) k eksistenčnim potrebam uvršča potrebe, kot so hrana, voda, zrak, stanovanje, plača in zagotovljeni delovni pogoji. Potrebe po odnosih so potrebe po komunikaciji in povezanosti z drugimi ljudmi. Rast – s tem pa razumemo potrebe po osebnem razvoju.

### **3.3.3 Douglas McGregor – teorija X in Y**

Teorija McGregorja temelji na prepričanju, da je motivacija vseh zaposlenih ključna za uspešnost podjetja, vodilni delavci pa imajo velik vpliv nanjo. Ta teorija se usmerja v dve skrajni možnosti človekovega obnašanja.

Teorija X predpostavlja, da ljudem dominirajo potrebe nižjih ravni (po Maslowu), medtem ko teorija Y predpostavlja, da ljudi vodijo višje ravni potreb. Sam McGregor je menil, da so ljudje bolj naklonjeni teoriji Y. Zaradi tega predlaga, da sodelavce pri delu vedno pritegnemo k sodelovanju pri odločitvah, da jim dodelimo odgovorna dela in izzive, ki jih bodo močneje motivirali za delo (Černetič 2007, 233).

Teorija X trdi: (1) povprečen človek ne želi delati, delu se želi izmakniti, če je le mogoče; (2) zaradi tega je ljudi treba siliti k delu, jih stalno nadzorovati in jim pretiti s kaznimi, da dosežejo tisto, kar se od njih zahteva in pričakuje; (3) ljudje bežijo pred odgovornostjo in iščejo formalna navodila za delo, kadar koli je mogoče; (4) večina ljudi išče v prvi vrsti varnost in ima zelo majhne ambicije (Vila 1994, 110).

Teorija Y trdi: (1) za človeka je delo kot naravna stvar, kot igra ali počitek; v določenih razmerah mu je delo izvir zadovoljstva; (2) ljudje bodo sami usmerjali in nadzorovali svoje delo, če verjamejo v zastavljene cilje in soglašajo z njimi; (3) povprečen človek išče in prevzema odgovornost; (4) človeške inovativne sposobnosti so široko razprostrte po vsej populaciji; inovativnost ni izključno v domeni vodilnih oseb v podjetjih. V modernem industrijskem svetu so ljudske intelektualne kapacitete samo delno izkoriščene (Vila 1994, 111).

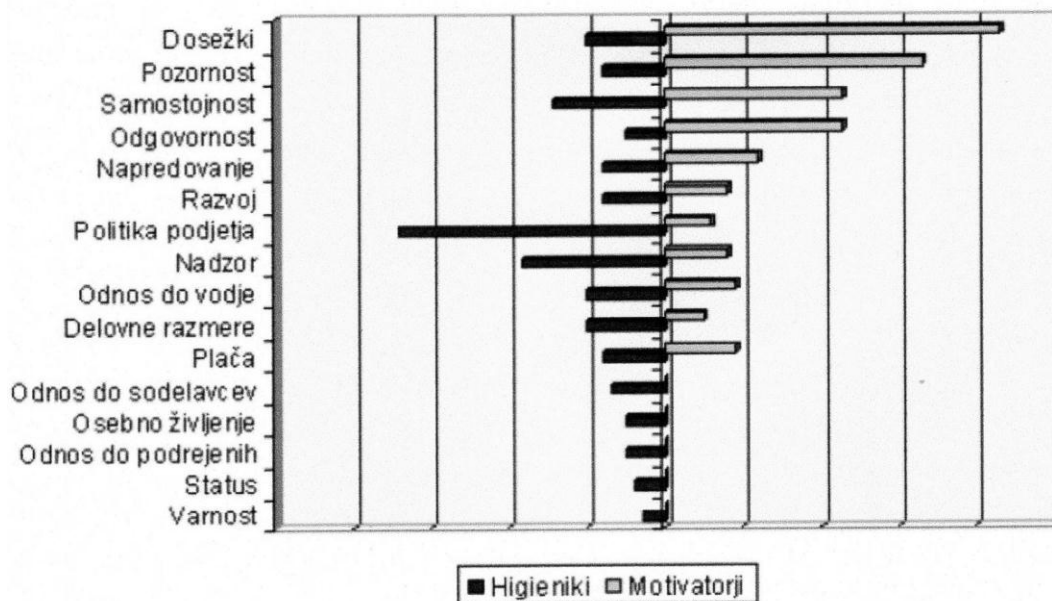
### **3.3.4 Frederick Herzberg – motivacijsko-higienska teorija**

Ta teorija je največkrat omenjena v povezavi z motivacijo za delo. Nastala je sredi petdesetih let preteklega stoletja na podlagi raziskovanj Fredericka Herzberga (Vila 1994, 112).

V svoji študiji je ugotovil, da je mogoče vse motivacijske faktorje razdeliti v dve veliki skupini, ki ju je poimenoval higienike in motivatorje (slika 2).

Higieniki povzročajo nezadovoljstvo, če niso ustrezno urejeni. Če so navzoči v delovnem okolju, je nezadovoljstvo manjše, vendar pa zadovoljstvo zaradi njih ni nič večje. Lepo opremljene pisarne, dodatne ugodnosti v podjetju, primerni načrti dopustovanja vplivajo predvsem na zmanjšanje nezadovoljstva zaposlenih in njihovo odločitev, da ostanejo še naprej v organizaciji. Vendar ti dejavniki ne vplivajo na večjo motiviranost ali učinkovitost zaposlenih (Treven 1998, 117).

Motivatorji pa, drugače kot higieniki, vplivajo na zadovoljstvo v delovnem okolju in na večjo pripravljenost zaposlenih, da se potrudijo pri svojem delu. Če teh dejavnikov ni v organizaciji, zaposleni zaradi tega niso nezadovoljni. Posameznik, ki mu njegovo delo na primer pomeni velik izziv, je motiviran, da opravlja svoje delo čim bolje. Če pa mu delo ne pomeni izziva, to ne povzroča njegovega nezadovoljstva, temveč samo odsotnost zadovoljstva (Treven 1998, 117–118).



**Slika 2: Motivatorji in higieniki**

Vir: Lipičnik 1998, 169.

Vodstva organizacij lahko računajo na nadpovprečne delovne rezultate in na zadovoljne delavce predvsem z vnašanjem motivacijskih dejavnikov v delovno okolje. Lahko bi rekli, da so praktično vsi navedeni motivatorji v rokah vodij. Vprašanje je le, ali jih znajo uporabiti (Možina idr. 2002, 182).

### 3.4 Motivacijski dejavniki

Pri naši raziskavi smo izhajali iz teorije, ki jo je razvil Frederick Herzberg, teorija se imenuje motivacijsko-higienska. Teorija najbolje približa posamezne dejavnike in jim poda ustrezno težo v organizaciji. Herzberg trdi, da obstajajo motivatorji, ki vplivajo na zadovoljstvo v delovnem okolju in na večjo pripravljenost zaposlenih, da se potrudijo pri svojem delu, po drugi strani pa higieniki, če so v delovnem okolju prisotni, zmanjšujejo nezadovoljstvo, vendar pa zadovoljstvo zaradi njih ni nič večje.

V nadaljevanju bomo predstavili nekaj motivatorjev in higienikov.

Pri Herzbergovi teoriji lahko zaposleni hkrati čuti zadovoljstvo zaradi nekaterih dejavnikov in nezadovoljstvo zaradi drugih dejavnikov. Zaposleni je na primer zadovoljen, ker mu delo nudi izziv in je zanimivo, po drugi strani pa mu to ne zagotavlja varnosti zaposlitve, ker je higienik. Po drugi strani pa je lahko zaposleni zelo nezadovoljen s plačilom za opravljeno delo, vendar organizacija v zadostni meri zadovolji potrebo po samouveljavitvi in delu, ki predstavlja zadosten izziv.

V prvem koraku bomo predstavili nekaj motivatorjev, ki drugače kot higieniki vplivajo na zadovoljstvo v delovnem okolju in na večjo pripravljenost zaposlenih, da se potrudijo pri svojem delu. Higienike bomo predstavili v nadaljevanju.

### **3.4.1 Oblikovanje dela, zanimivost dela, odgovornost in ugled**

Oblikovanje dela, zanimivost dela, odgovornost in ugled so zelo pomemben motivator, ki določa politiko oblikovanja dela, kakšne so delovne naloge, ali te predstavljajo zadostne izzive za samo dokazovanje zaposlenih. Obenem pa je pomembno tudi, ali jim to delo predstavlja zadosten izziv ter samostojnost pri odločitvah. Ne nazadnje je pomembno tudi, koliko je to delovno mesto priznано v družbi, kako ugledno je. Zanimiva je predstavitev oblikovanja dela, ki jo je avtor Možina idr. (2002, 185) predstavil kot delo raziskovalcev Torringtona in Halla, ki sta na podlagi študije opredelila naslednje značilnosti dela, zaradi katerih je za delavce privlačno in jim nudi zadovoljstvo; navajamo jih v nadaljevanju.

- *Raznolikost*: delovnih nalog, orodij, strojev in naprav; mest, kjer posameznik dela, ljudi, s katerimi sodeluje. Ta je posebej pomembna za delovna mesta s ponavljajočimi se delovnimi nalogami. Enolično delo delavce dolgočasi, dolgočasje utruja, utrujenost pa je vir napak. Z raznolikostjo torej lahko zmanjšamo število napak in povečamo zadovoljstvo delavcev.
- *Samostojnost*: pri izbiri načinov dela in orodij za delo. Samostojni delavci so bolj odgovorni in dobijo občutek priznanja in samospoštovanja, nesamostojni pa so antipatični in ne dovolj uspešni.
- *Odgovornost*: na primer v smislu odločanja o tem, kako rešiti problem pri delu.
- *Izziv*: v izbiri ustreznega znanja, ki pri rešitvi daje občutek, da je delavec sam dosegel nekaj pomembnega; delo, ki predstavlja izziv, delavcu prispeva k razvoju njegovih sposobnosti, k strokovni rasti in možnostim napredovanja.
- *Interakcija*: stiki z drugimi pri opravljanju dela in možnost izbire sodelavcev. Delavcu veliko pomeni, če ve, da je njegovo delo pomembno za sodelavce, celotno organizacijo in uporabnike.
- *Pomen dela*: poistovetenje z delom in delovnim rezultatom, ki omogoča dajanje priznanja in občutek, da je delavec nekaj dosegel. Delovni učinki morajo biti vidni, ob dobrem delu je delavec ponosen na dosežke, kar mu daje občutek zadovoljstva.
- *Cilji in povratna informacija*: delovni cilji morajo biti jasno opredeljeni in naj bodo za delavca izziv; jasno opredeljeno mora biti, kdaj se šteje, da so uspešno doseženi; cilji naj bodo taki, kot jih delavec normalno pričakuje, in naj pri opredeljevanju ciljev sodeluje.

Višjim ravнем v podjetju priznavamo večji pomen, večjo odgovornost, zaposleni na višjih ravneh dobivajo za svoje delo tudi večje družbeno priznanje in večji ugled (Kavčič 1991, 132). Za strokovne delavce in vodje višina plače sama po sebi ne predstavlja najpomembnejšega razloga za zadovoljstvo pri delu. Pomembnejši od pogojev dela in visoke

plače so uspeh, družbeno priznanje, osebna rast in odgovornost za splošen napredek organizacije.

### ***3.4.2 Rast in razvoj ter pozornost do posameznika***

Motivator je dejavnik, pri katerem gre za razvoj posameznika, in sicer tako po profesionalni plati kot na osebni ravni, ki je posebej za posameznika, ki začne svojo poslovno pot, še toliko pomembnejša. Organizacije bi morale poskrbeti za pravilno usmerjanje in pomoč pri oblikovanju kariere in samouveljavitvi posameznika.

Ribeaux in Poppleton (1989, 132–133) opišeta napredovanje zaposlenih kot izredno pomemben motivacijski dejavnik, ki pomembno prispeva k zadovoljstvu zaposlenih. Če se zaposleni zavedajo, da imajo možnost napredovati in da je to odvisno od uspešnosti njihovega dela, bodo v delo pripravljeni vložiti veliko več truda. Napredovanje razdelita na horizontalno in vertikalno. Prvo pomeni napredovanje na istem delovnem mestu z večjim obsegom odgovornosti, obvladovanju zahtevnejših nalog in boljšim delovnim statusom, medtem ko vertikalno napredovanje pomeni napredovanje delavca na drugo, zahtevnejše delovno mesto, kjer so potrebni dodatno znanje, sposobnosti in spretnosti. Vsekakor pa usmerjata pozornost na to, da zaposleni sistem napredovanja doživljajo kot pravičen in točen in ta deluje kot motivacija na zaposlene.

Pri strokovnem izobraževanju gre za izobraževanje, za posredovanje znanj, sposobnosti in navad, ki jih posameznik potrebuje za opravljanje določenega poklicnega dela. Če pa je težišče izobraževalnega procesa usmerjeno na oblikovanje takih znanj in sposobnosti, ki jih nujno potrebuje za življenje vsak človek, govorimo o splošnem izobraževanju (Možina 1998, 171).

Strokovno izobraženo in usposobljeno osebje so temeljni dejavnik razvoja, kakovosti in uspešnosti vsake organizacije ne glede na to, ali je njena temeljna dejavnost proizvodnja ali opravljanje storitev. Zato je razumljivo, da tako v svetu kot pri nas organizacije posvečajo izobraževanju zaposlenih vedno večjo pozornost (Možina 1998, 171).

Motivacijski učinki kolektivne participacije pri odločanju so pomembni predvsem za zadovoljevanje societalnih potreb po pripadnosti. Pripaden delavec se osebno identificira s cilji in rezultati organizacije, kar pomembno vpliva na njegovo prizadevnost, da uresniči cilje, za kar je pripravljen vložiti dodatne napore (Wunderer 2002).

Pozornost nadrejenih je pomemben motivacijski dejavnik, ki zaposlenim daje občutek pripadnosti, pozornosti, odgovornosti in pa dviguje samozavest zaposlenih. Zaposleni so lahko pomemben vir informacij, ki jih organizacija pri svojem delovanju lahko dobro uporabi.

### **3.5 Higieniki**

V nadaljevanju naloge bomo pozornost namenili higienikom, ki so, kot že povedano, v delovnem okolju zaželeni. Če niso ustrezno urejeni ali zagotovljeni, zaradi tega vlada nezadovoljstvo, po drugi strani pa je zaradi njihove prisotnosti nezadovoljstvo manjše.

#### **3.5.1 Plača in drugi prejemki**

Prvi higienik, ki ga želimo predstaviti, je plača za opravljeno delo, ki smo ga pri svojih teoretičnih izhodiščih izpostavili. Denar je za vse pomemben, saj nam predstavlja sredstvo za preživljanje ter za doseganje različnih ciljev, ki smo si jih zadali. Za zaposlenega plača predstavlja nadomestilo za vloženi trud in kot priznanje prispevka posameznika k poslovanju podjetja. Prejemki so sestavljeni iz stalnega dela ter gibljivega dela, katerega višina je odvisna od tega, kako dobro posameznik opravlja določeno delo (Zupan 2001, 19).

Zakon o delovnih razmerjih (ZDR, Uradni list RS, št. 42/2002), ki ga je na svoji seji sprejel državni zbor Republike Slovenije, določa, da je plača sestavljena iz osnovne plače, dela plače za delovno uspešnost in dodatkov. Prav tako je sestavni del plače tudi plačilo za poslovno uspešnost, če je to dogovorjeno s kolektivno pogodbo ali s pogodbo o zaposlitvi.

Uhan (1998, 592) pravi, da je plača dejavnik, ki učinkuje na vse plasti delavcev, in sicer bolj izrazito deluje na tiste z nižjo ravno življenjskega standarda kot na tiste z višjo ravno.

Dolgo je veljalo mnenje, da je denar oziroma plača edini motivacijski dejavnik, vendar je praksa pokazala, da ni tako. Osebni prejemki kot količina denarja za osebno porabo motivira s količino, ki zagotavlja premik v ravni življenjskega standarda oziroma zagotavlja večjo kupno moč. Osnove oziroma merila, ki jih uporabljajo v podjetjih za delitev osebnih prejemkov, delujejo kot motivacijski dejavniki, saj motivirajo delovanje posameznikov. Med materialne motivacijske dejavnike poleg plače uvrščamo še najrazličnejše nagrade, premije, bonuse ter dodatke. Razdelimo jih v dve skupini – v neposredne materialne oziroma denarne prihodke, ki jih prejmejo zaposleni v denarju, ter posredne materialne prihodke, ki prispevajo k višjemu individualnemu standardu zaposlenih, čeprav jih ti ne dobivajo v obliki denarja (Uhan 1998, 593).

Sistem plač je eden od glavnih elementov urejanja položaja zaposlenih v javnem sektorju, saj se bistveno razlikuje od plačilnih sistemov v gospodarskih dejavnostih. Ker je narava dela zaposlenih v javnem sektorju zelo zapletena, je delovno uspešnost zelo težko izmeriti. Zato so plače v javnem sektorju odvisne od dogajanja na trgu (Haček 2001, 87).

### **3.5.2 Ugodnosti**

Ko ne govorimo o denarnih izplačilih, ampak o nekakšnih bonusih, ki jih za svoje delo zaslužijo zaposleni, se srečujemo z ugodnostmi. V okviru nenedenarnih nagrad zaposlenim je treba posebej izpostaviti tudi različne bonitete, ki tvorijo pomemben segment nagrajevanja zaposlenih. Vrste bonitet, ki jih najpogosteje uporabljamo predvsem pri nagrajevanju vodilnih in vodstvenih ter drugih ključnih zaposlenih in ki imajo praviloma tudi zelo visoke učinke na motiviranost posameznika, so predvsem naslednje (Mihalič 2006, 217):

- službeni avto (morebiti z možnostjo uporabe tudi za lastne potrebe),
- službeni mobilni telefon,
- parkirni prostor,
- službeni prenosni računalnik,
- specialistični managerski zdravniški pregled,
- plačilo športnih dejavnosti,
- izobraževanje v službenem času,
- šolnine za izobraževanje v interesu organizacije ali v lastnem interesu.

### **3.5.3 Pohvala**

Poudarjamo, da je pohvala eden tistih higienikov, ki organizacijo ne stane nič, je pa higienik, ki močno pozitivno vpliva na povečanje zadovoljstva. Čeprav so plače nedvomno zelo pomembne, so številne raziskave pokazale, da zaposlenim mnogo pomenijo ter jih spodbujajo v pravem trenutku in na ustrezen način izrečene pohvale, priznanja oziroma nagrada za dobro opravljeno delo (Zupan 2001, 208).

Mnogi menijo, da pohvala pozitivno učinkuje na zavzetost delavcev za delo, graja pa naj bi učinek destimulirala. Eksperti 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, 47).

### **3.5.4 Varnost zaposlitve**

Varnost zaposlitve je higienik, ki je po eni strani tudi odvisen od panoge, v kateri gledamo na posamezno zaposlitev. Praviloma so zaposlitve v javnem sektorju varne in ne predstavljajo dodatnega tveganja pri izgubi zaposlitve. Za tovrstne zaposlitve se odločajo mladi, ki začenjajo svojo poklicno pot.

Zupanova (2001, 47) pravi, da je varnost zaposlitve tisti dejavnik, na katerega se zaposleni različno odzivajo glede na stanje v organizaciji. Če je organizacija uspešna in posluje z dobičkom, ni zelo pomemben. V obdobju recesije pa se pojavijo različni strahovi pri delavcih, da bodo izgubili službo. Sicer pa stalna in varna zaposlitev vpliva na zaposlene, da sami

predlagajo izboljšave, ker se zavedajo, da njihova delovna mesta ne bodo ogrožena. Prav tako se raje izobražujejo, izbirajo čim boljše sodelavce, torej si prizadevajo, da bo dolgoročno organizacija uspešna.

Stalnost zaposlitve pomeni za delavca materialno varnost in določen položaj v družbi. Bolje kot o stalnosti zaposlitve je govoriti o varnosti in nepretrganosti zaposlitve, kar pomeni, da se delo oz. delovno mesto spreminja, delovno razmerje, status delavca pa se nadaljuje v isti ali drugi organizaciji. Relativno varna in kontinuirana je danes možna le ob stalnem prilagajanju novostim v stroki. Izobraževanje je ne le možnost, ampak tudi pogoj ohranjanja zaposlitve. Potrebe organizacije po človeškem dejavniku in individualna pričakovanja delavcev se združujeta v karieri posameznika (Kavar Vidmar 1995).

### ***3.5.5 Komuniciranje***

Komuniciranje je higienik, katerega pojem ob sega medsebojno komuniciranje; posledica medsebojnega komuniciranja so dobri medsebojni odnosi tako med enakovrednimi sodelavci kot tudi z nadrejenimi. Uspešno in tekoče komuniciranje veliko pripomore k pozitivnemu reševanju medsebojnih konfliktov in k njihovemu preprečevanju.

Komuniciranje je proces medosebnega izmenjevanja (pošiljanja, sprejemanja vplivanja, vračanja) besednih, nebesednih, vsebinskih in odnosnih, zavednih in nezavednih sporočil v vsakdanji situaciji, ki večstransko vpliva na zaznavanje, občutenje, doživljanje, obnašanje in delovanje oseb, ki so vanj vključene (Mayer 1994, 138).

Mayer (1994, 147) pravi, da mora biti komuniciranje obsežno in dvosmerno. Na rednih sestankih vodstvo zaposlenim predstavi rezultate preteklega obdobja in cilje, ki jih želi organizacija doseči v prihodnosti. Vsi zaposleni morajo imeti možnost sodelovanja s svojimi vprašanji in predlogi za izboljšave. Vir informacij, ki je pomemben v organizacijah in je v ospredju, so podjetniški časopisi, intranet, oglasne deske ter individualni razgovori. Rezultat dobrega komuniciranja je, da zaposleni točno poznajo svoje delo, ga bolje opravijo in točno vedo, kaj in koliko njihovo delo pripomore k delovanju podjetja. Obenem pridobijo občutek pripadnosti. Žal pa marsikateri vodstveni delavec v podjetjih ne ločuje medsebojnega komuniciranja od ukazovanja.

Z vstopom v današnjo dobo interneta in elektronske pošte prepogosto pozabljamo na pristno komunikacijo iz oči v oči, ki je še kako pomembna pri zagotavljanju kakovostnega medsebojnega odnosa tako med zaposlenimi kot med zaposlenimi in vodstvom.



### **3.6 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 (Brejc 2004, 63). Nekaj teh okoliščin navajamo v nadaljevanju..

- Javno mnenje ni naklonjeno javni upravi. Prevladuje mnenje oziroma kar stereotip o tem, da v javni upravi delajo malo ali nič, javno upravo krivijo tudi za napake drugih (npr. politike). V javni upravi se občasno izvajajo razne aktivnosti zmanjševanja števila zaposlenih in politično pogojene personalne spremembe, kar 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 prav tako 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 opravil in premalo časa).
- V javni upravi posameznik ali skupine zelo redko dobijo priznanje za trud oziroma za dobro opravljeno delo.
- Značilno je strogo formalno in zapleteno komuniciranje, ki pogosto poteka tudi v zaprtih krogih.

### **3.7 Izboljšanje motiviranosti zaposlenih v javni upravi**

Brejc (2004, 64) je v svoji knjigi predstavil mnenje tujih raziskovalcev Halachmija in Krogtja, ki menita, da se bo motiviranost javnih uslužbencev povečala, če se bodo vodje držali naslednjih priporočil:

- 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 se razširitve odgovornosti in pristojnosti uslužbencev ter pospeševanje razvijanja vizije in kariere vsakega zaposlenega v organizaciji.
- Oblikovati je treba dobre delovne razmere (npr. učinkovite delovne procese, zadostna in učinkovita delovna sredstva, prijetno vzdušje, organizacijsko kulturo, zadostno participacijo zaposlenih pri odločanju).
- Uskladiti je treba potrebe vodilnega osebja in zaposlenih ter bolj upoštevati posameznika.
- Preprečiti je treba negativno spiralo, ko nezadostna dejavnost uslužbencev povezuje nadzor vodilnega osebja, kar zmanjša samostojnost zaposlenih in vodi v zmanjšanje učinkovitosti.

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

#### 4 PREDSTAVITEV UPRAVNE ENOTE KOPER

Upravno enoto opredeljuje Zakon o državni upravi (ZDU-1 – UPB4; Uradni list RS, št. 113/2005) z določilom v 14. členu, ki pravi, da se upravno enoto ustanovi za opravljanje upravnih nalog, ki zaradi narave zahtevajo teritorialno organizacijo. Delovno področje upravne enote je enako delovnemu področju ministrstev. Temeljna pristojnost upravnih enot je odločanje na prvi stopnji v upravnih stvareh iz državne pristojnosti. O pritožbah, ki jih je na prvi stopnji izdala upravna enota, na drugi stopnji odloča pristojno ministrstvo.

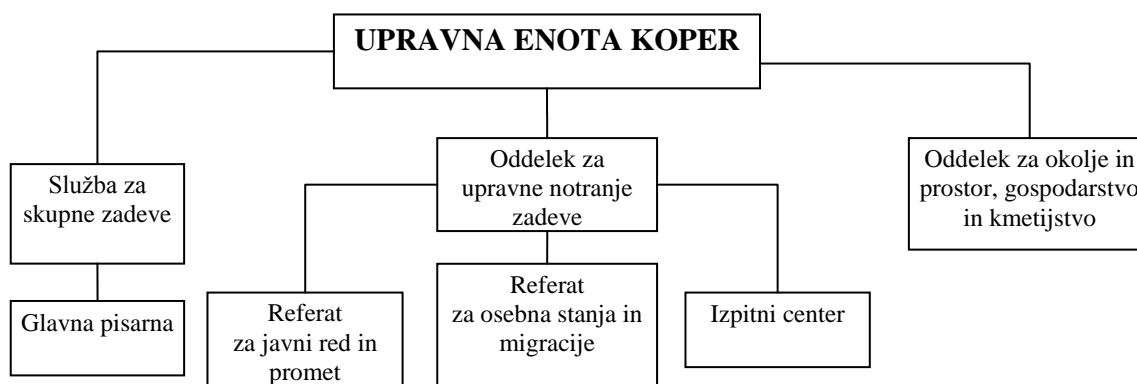
Upravno enoto vodi načelnica Lilijana Kozlovič, ki predstavlja Upravno enoto Koper, koordinira delo, odloča o pravicah in dolžnostih iz delovnih razmerij v skladu z zakonom. Načelnica ima pooblastilo za odločanje v upravnih zadevah, ta pa lahko pooblasti vodje notranjih organizacijskih enot in druge zaposlene uradnike. Notranje organizacijske enote se organizirajo zaradi boljše delitve dela in organizacije.

Upravna enota Koper je v skladu z zakonom krajevno pristojna za izvajanje upravnih nalog iz državne pristojnosti na prvi stopnji za območje Mestne občine Koper. To območje se razteza na 311,2 km<sup>2</sup> površine in obsega 105 naselij z 51.915 prebivalci. V okviru Upravne enote Koper, ki ima sedež v Kopru, Trg Brolo 4, deluje tudi Izpitni center za motorna vozila (Upravna enota Koper 2011).

Organizacija in delo upravne enote je določeno z Aktom o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest (Upravna enota Koper 2007). Za nemoteno delovanje Upravne enote je sistemiziranih skupaj 59 delovnih mest, od tega 47 uradniških delovnih mest in 12 strokovno-tehničnih delovnih mest.

#### *Naloge*

Naloge v Upravni enoti Koper se izvajajo v dveh oddelkih in službi, kot jih ponazarja slika 3.



**Slika 3: Organigram Upravne enote Koper**

Vir: Upravna enota Koper 2011.

V okviru oddelka za upravne notranje zadeve delujejo referat za osebna stanja in migracije, referat za javni red in promet ter izpitni center.

*Postopki s področja upravnih notranjih zadev obsegajo:* področje prebivanja tujcev, osebnih in državljskih stanj, prometa, delovanja društev, eksplozivnih snovi, prireditvev, orožja, javnega reda, osebne izkaznice, potnih listin, prebivališča, volitev in referendumov ter področje delovanja mladinskih svetov.

*Postopki s področja izpitnega centra so:* izdajanje prigrasnic, opravljanje voznških izpitov, izdaja in podaljšanje voznških dovoljenj.

*Oddelek za okolje in prostor, kmetijstvo in gospodarstvo je notranja organizacijska enota, ki vodi upravne postopke in opravlja naslednje naloge:* naloge s področja gradnje objektov oz. posegov v prostor, naloge s področja premoženjsko-pravnih zadev, naloge s področja denacionalizacije, vračila premoženja agrarnim skupnostim, komasacij in razlastitev, naloge s področja prometa s kmetijskimi zemljišči, naloge vodenje registrov s področja kmetijstva, naloge s področja malega gospodarstva in turizma.

*V okviru Službe za skupne zadeve pa delujeta informacijska in glavna pisarna, v katerih pristojnost sodijo:* področje sprejemne in informacijske pisarne, blagajniško poslovanje, upravne overitve, glavna pisarna, finančno področje, kadrovsko področje, področje osebnega dopolnilnega dela, področje registracije statutov sindikatov.

*Postopki s področja dela, družine in socialnih zadev so:* področje vojnih invalidov, področje vojnih veteranov, področje žrtev vojnega nasilja.

#### *Poslovna politika, poslanstvo cilji ter vizija Upravne enote Koper*

Poslovna politika upravne enote temelji na poslanstvu, viziji in vrednotah upravne enote. Izhaja iz razumevanja potreb, pričakovanj in zahtev strank in drugih vpletenih. Poslovna politika upravne enote je usklajena s politiko kakovosti slovenske javne uprave. Vodstvo s sprejetimi ukrepi in osebnimi zgledi sledi poslovni politiki, k temu spodbuja vse zaposlene ter tako prispeva k nenehnemu izboljševanju sistema vodenja in k uspešnemu poslovanju. Ustreznost poslovne politike redno preverjajo.

Poslanstvo upravne enote je uporabniku njenih storitev zagotoviti hitre, kakovostne in natančne storitve, mu nuditi informacije o njegovih pravicah in mu omogočiti, da jih uresniči učinkovito in kakovostno. Pri tem Upravna enota Koper teži k temu, da storitve nudi zakonito in na uporabniku prijazen način.

Cilj Upravne enote Koper je doseči zadovoljstvo uporabnikov in javnih uslužbencev ter zagotavljati takšno poslovanje, ki bo upravno enoto uvrstilo med najboljše glede napredne organizacije, zadovoljstva uporabnikov in javnofinančnih učinkov.

Vizija Upravne enote Koper temelji na uglednem, odprtem, fleksibilnem in po zakonitosti ter kakovosti storitev znanem državnem organu. Z znanjem in kakovostjo svojega delovanja želijo postati še tesnejši partner državljanom in drugim državnim organom in lokalni skupnosti pri urejanju družbenih razmerij.

Vodstvo zagotavlja, da so z vizijo, poslanstvom, vrednotami, s poslovno politiko ter cilji stalno seznanjeni vsi zaposleni, da jih razumejo, izvajajo in vzdržujejo na vseh ravneh uprave.

## 5 REZUTATI ANKETE

### *Predstavitev raziskave*

Raziskavo smo izvedli s pomočjo anketnega vprašalnika, ki je bil razdeljen med zaposlene v obravnavani upravni enoti. Anketni vprašalnik je bil sestavljen na osnovi vprašanj zaprtega tipa, kar pomeni, da so bili na posamezna vprašanja ponujenimi odgovori, izmed katerih so anketiranci izbirali najustreznejši odgovor oziroma označili stopnjo strinjanja s ponujeno trditvijo. Ta način omogoča lažjo interpretacijo in analizo rezultatov. Pri izdelavi vprašalnika smo upoštevali priporočila ustrezne strokovne literature s področja ravnanja s človeškimi viri, s poudarkom na motiviranju zaposlenih in zadovoljstvu z delom.

Vprašalnik je razdeljen na tri sklope. V prvem sklopu so anketirancem zastavljena demografska vprašanja, torej zbiramo informacije o anketirancih glede na spol, starost ter izobrazbo. Drugi sklop vsebuje vprašanja, ki se v prvi vrsti navezujejo na pomembnost posameznih motivacijsko-higienskih dejavnikov, ter na stopnjo njihovega zadovoljstva z uresničevanjem teh dejavnikov. S petstopensko lestvico izrazijo najprej pomembnost in nato še stopnjo zadovoljstva s posameznim dejavnikom. Tretji sklop predstavlja odgovore na posamezna vprašanja, kot so, zakaj sploh delajo, ali se v organizaciji počutijo kot pomemben člen in ali nadrejeni njihove predloge za izboljšave upoštevajo. Obenem želimo izvedeti, kako bi dodatni bonusi vplivali na njihovo zadovoljstvo ter ali so za opravljeno delo pravično plačani. Ob trditvi, da niso ustrezno plačani, želimo ugotoviti, koliko višja bi morala biti plača glede na obseg, odgovornosti in zahtevnost dela.

### *Namen raziskave*

Namen raziskave je ugotoviti stanje na področju motiviranosti zaposlenih ter opredeliti dejavnike, ki najbolj prispevajo k zadovoljstvu zaposlenih. Zanima nas, kateri dejavniki so za kolektiv Upravne enote Koper pomembnejši ter kateri so tisti, s katerimi so najbolj in po drugi strani najmanj zadovoljni.

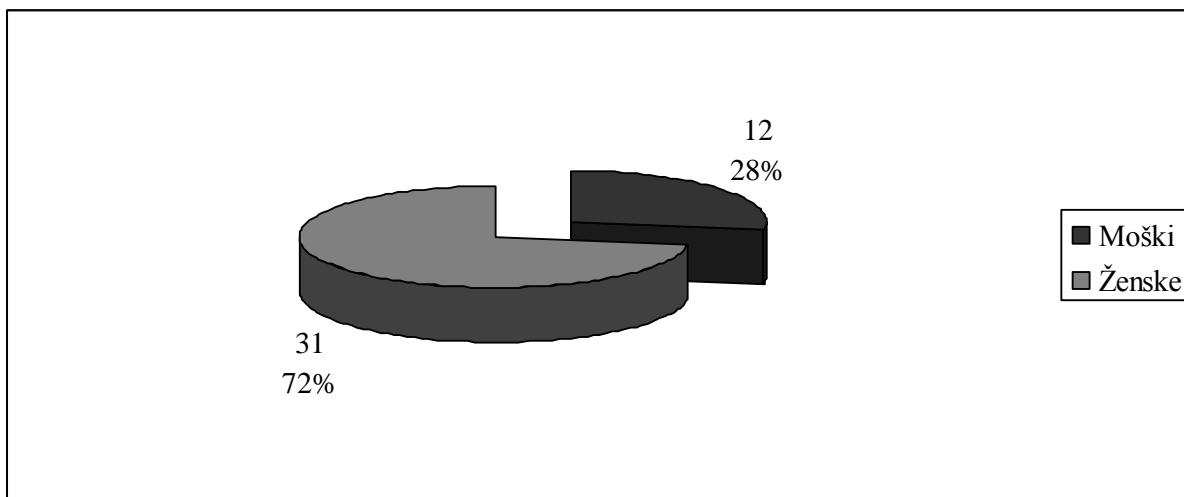
### *Izvedba raziskave*

Anketo smo izvedli na Upravni enoti Koper. Med zaposlene smo razdelili 55 anketnih vprašalnikov. Manj vprašalnikov je bilo razdeljenih zaradi daljših bolniških odsotnosti ter porodniških in letnih dopustov. Vrnjenih smo dobili 43 anketnih vprašalnikov ali 78,2 % vprašalnikov, kar predstavlja dokaj reprezentativen vzorec. Vsi vprašalniki so bili pravilno izpolnjeni. Anketiranci so vprašalnik dobili skupaj z ovojnico, ki so jo zalepljeno oddali v za to namenjeno skrinjico, s čimer smo zagotovili anonimnost posameznika.

## 5.1 Analiza izsledkov raziskave

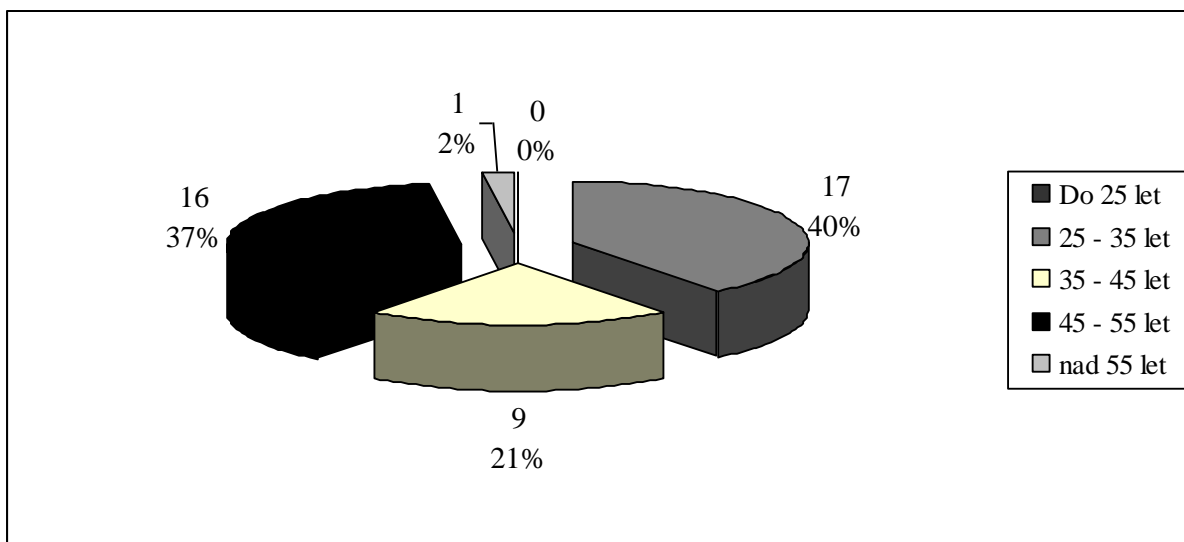
Demografske lastnosti anketirancev so ugotovljene v prvem sklopu vprašanj. Anketirance smo povprašali po spolu, starosti ter izobrazbi. Na podlagi rezultatov raziskave je izdelan grafični prikaz.

V anketiranju je sodelovalo 12 moških (28 % anketiranih) in 31 žensk (72 % anketiranih). Slednje prikazuje slika 4.



**Slika 4: Struktura zaposlenih po spolu**

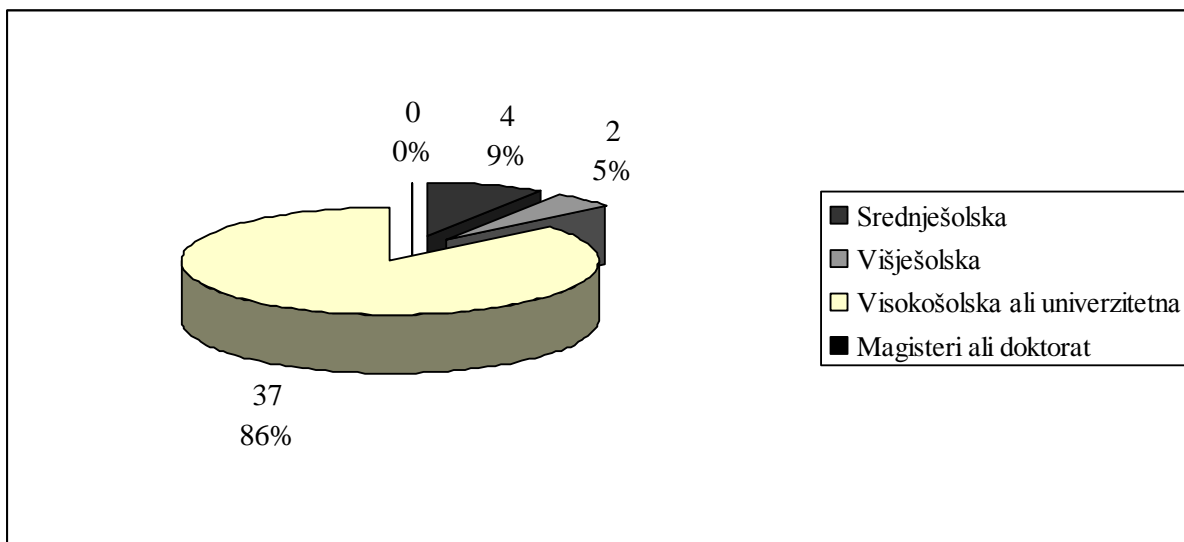
Največji delež anketiranih predstavljajo anketiranci v starostni skupini od 25 do 35 let, teh je 17 (40 % anketirancev), takoj za njimi so anketiranci v starostni skupini od 45 do 55 let, teh je 16 (37 % anketirancev). Devet anketiranih je razvrščenih v starostno skupino od 35 let do 45 let in le eden izmed anketiranih je star več kot 55 let. Anketiranci, mlajši od 25 let, pri anketi niso sodelovali. Gre za dokaj enakomerno razdeljeno skupino, glede na starost anketiranih. Slednje prikazuje slika 5.



**Slika 5: Struktura zaposlenih po starosti**

Pri vzorcu gre torej za razmeroma mlad kader.

V vzorcu prevladujejo anketiranci z visokošolsko oziroma univerzitetno izobrazbo, teh je 37, kar predstavlja 86 % vseh anketiranih in hkrati najvišji delež. Z višješolsko izobrazbo sta sodelovala dva anketirana (5 %), s srednješolsko pa štirje (9 %), nihče od anketiranih nima magisterija ali doktorata. Gre torej za visoko izobražen kader. Slednje prikazuje slika 6.

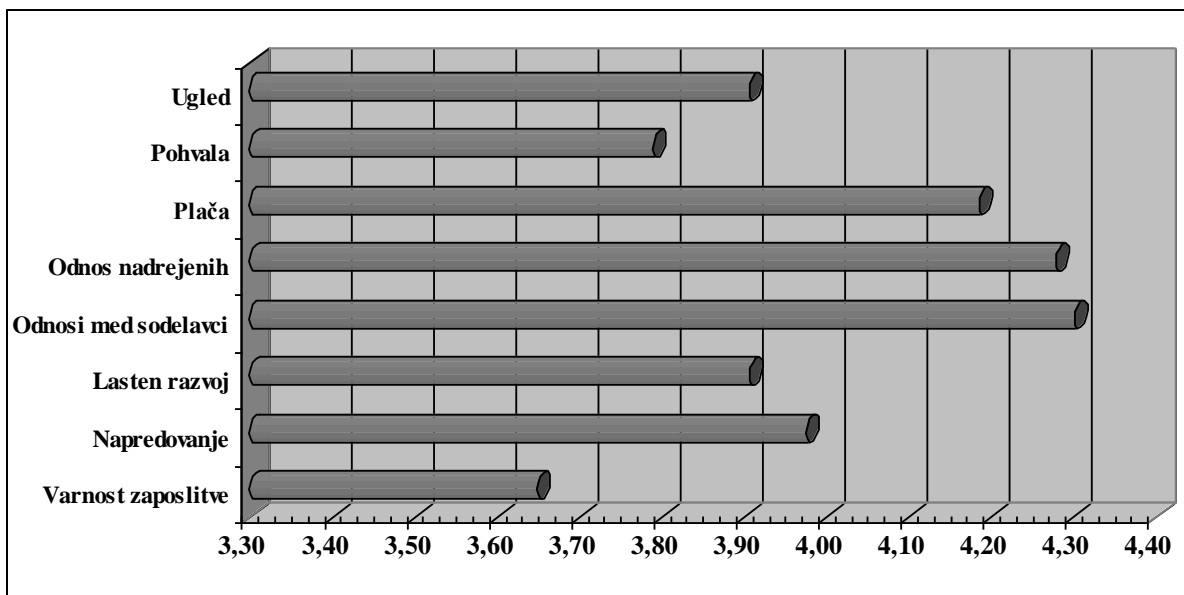


**Slika 6: Struktura anketirancev glede na izobrazbo**

Drugi sklop vprašalnika je namenjen raziskavi stopnje pomembnosti, ki jo anketiranci pripisujejo določenim motivacijsko-higienskim dejavnikom. Zanima nas tudi, kako so s temi dejavniki zadovoljni. Gre za oceno osmih pomembnejših motivacijsko-higienskih dejavnikov, ki so jih anketiranci s pomočjo petstopenjske lestvice ocenjevali. Ti dejavniki so med higieniki: pohvala, plača, odnos s sodelavci, odnos z nadrejenimi ter varnost zaposlitve; med

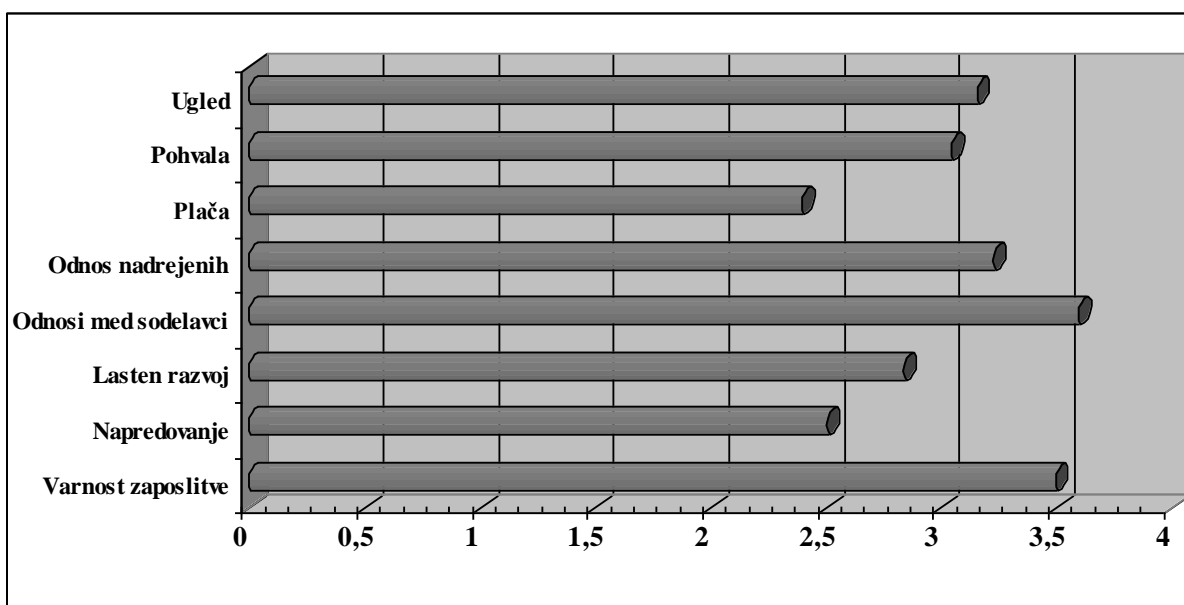


motivacijske dejavnike smo uvrstili: ugled, lasten razvoj ter napredovanje. Povprečne vrednosti glede na pomembnost posameznih dejavnikov prikazuje slika 7.



**Slika 7: Povprečne vrednosti pri določitvi pomembnosti motivacijsko-higienskih dejavnikov**

Slika 8 v nadaljevanju prikazuje povprečne vrednosti v odstotkih glede na zadovoljstvo z navedenimi dejavniki.



**Slika 8: Povprečne vrednosti pri izražanju zadovoljstva z motivacijsko-higienskimi dejavniki**

Analiza je pokazala, da anketirani v povprečju za vse navedene motivacijsko-higienske dejavnike ocenjujejo, da so večjega pomena za motivacijo pri njihovem delu. Kot je razvidno

iz slike 7 in preglednice 1, anketiranci z najvišjo povprečno oceno glede na pomembnost motivacijsko-higienskih dejavnikov ocenjujejo odnos s sodelavci, dejavniku so pripisali povprečno oceno 4,30. Podobno pomembnost pripisujejo odnosu z nadrejenimi (4,28), na tretjem mestu pa je samo plačilo za opravljeno delo (4,19). Torej so higieniki tisti, ki so v znatni meri pomembni pri njihovem delu. Med ocenami 3,65 in 3,91 so se uvrstili ostali dejavniki. Kot najnižje ocenjen, vendar glede na oceno 3,65 še vedno precej relevanten, je dejavnik varnost zaposlitve, ki je prav tako uvrščen med higienike. Frekvenčna porazdelitev dejavnikov je v odstotkih ponazorjena v preglednici 1. Sivo obarvane vrstice predstavljajo motivacijske dejavnike, nepobarvane oziroma bele vrstice predstavljajo higienike.

**Preglednica 1: Frekvenčna ponazoritev pomembnosti dejavnikov**

| <i>Dejavnik (v %)</i> | <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> | <i>5</i> | <i>Arit. sr.</i> |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|------------------|
| Ugled                 | 0,00     | 4,70     | 33,00    | 30,00    | 33,00    | 3,91             |
| Pohvala               | 0,00     | 12,00    | 28,00    | 30,00    | 30,00    | 3,79             |
| Plača                 | 0,00     | 0,00     | 14,00    | 54,00    | 33,00    | 4,19             |
| Odnos nadrejenih      | 0,00     | 0,00     | 19,00    | 35,00    | 47,00    | 4,28             |
| Odnosi med sodelavci  | 0,00     | 0,00     | 14,00    | 42,00    | 44,00    | 4,30             |
| Lasten razvoj         | 0,00     | 7,00     | 26,00    | 37,00    | 30,00    | 3,91             |
| Napredovanje          | 2,00     | 7,00     | 19,00    | 35,00    | 37,00    | 3,98             |
| Varnost zaposlitve    | 9,50     | 9,50     | 16,00    | 37,00    | 28,00    | 3,65             |

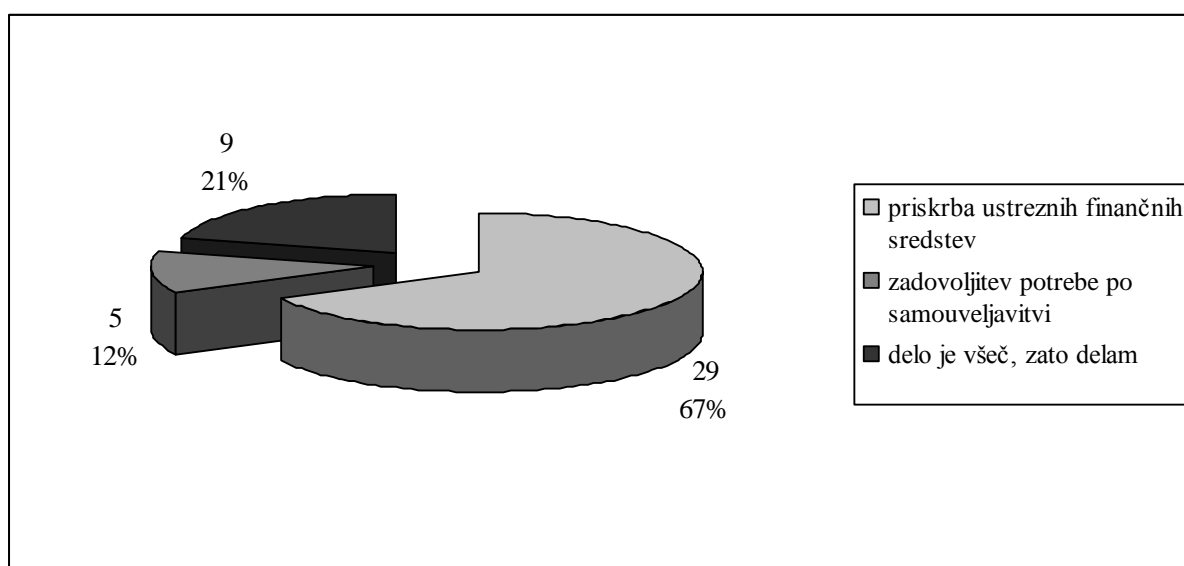
Kot je razvidno iz slike 8 in preglednice 2, so se anketiranci glede na samo udejanjenje motivacijsko-higienskih dejavnikov v Upravni enoti Koper, torej glede samega zadovoljstva z dejavniki, odzvali tako, da so najmanj zadovoljni z motivacijsko-higienskim dejavnikom plača (povprečna ocena 2,40), ki je uvrščen med higienike, ter z možnostjo napredovanja (povprečna ocena 2,50), ki je pomemben motivacijski dejavnik. Nasprotno pa so zelo zadovoljni z odnosi, ki so jih oblikovali s sodelavci (povprečna vrednost 3,60), kar so obenem tudi označili za najbolj pomemben dejavnik, ter z varnostjo zaposlitve (povprečna ocena 3,50) – oba dejavnika spadata med higienike. Povprečna ocena celotne motiviranosti zaposlenih znaša 3,03. Frekvenčna porazdelitev dejavnikov je v odstotkih ponazorjena v preglednici 2. Sivo obarvane vrstice predstavljajo motivacijske dejavnike, nepobarvane oziroma bele vrstice pa higienike.

**Preglednica 2: Frekvenčna porazdelitev glede zadovoljstva pri posameznem dejavniku**

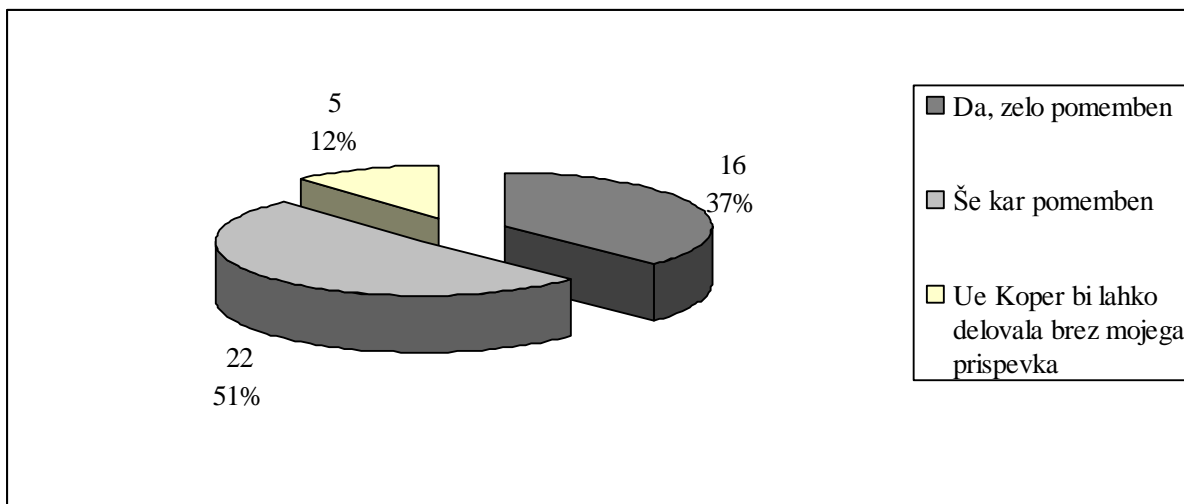
| <i>Dejavnik (v %)</i> | <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> | <i>5</i> | <i>Arit. sr.</i> |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|------------------|
| Ugled                 | 2,30     | 18,60    | 44,20    | 30,20    | 4,60     | 3,20             |
| Pohvala               | 7,00     | 18,60    | 41,80    | 28,00    | 4,60     | 3,10             |
| Plača                 | 16,30    | 37,00    | 39,50    | 7,00     | 0,00     | 2,40             |
| Odnos nadrejenih      | 4,60     | 18,60    | 32,60    | 37,20    | 7,00     | 3,20             |
| Odnosi med sodelavci  | 4,60     | 7,00     | 32,60    | 34,80    | 21,00    | 3,60             |
| Lasten razvoj         | 4,60     | 30,00    | 44,20    | 18,60    | 2,30     | 2,80             |
| Napredovanje          | 14,00    | 37,00    | 32,60    | 16,30    | 0,00     | 2,50             |
| Varnost zaposlitve    | 2,30     | 9,30     | 39,50    | 37,20    | 11,60    | 3,50             |

Sklop zadnjih vprašanj je bil namenjen spoznavanju razlogov, zakaj delajo, ali se jim zdi njihovo delo pomemben člen v delovanju Upravne enote, ali menijo, da jih nadrejeni za delo ustrezno motivirajo, ali so dovolj plačani za svoje delo in če niso, koliko več bi morali biti. Obenem pa nas je zanimalo, ali bi dodatni bonusi pripomogli k večji motiviranosti. Zanimalo nas je tudi, ali so predlogi, ki jih posredujejo nadrejenim, upoštevani.

V literaturi večkrat zasledimo vprašanje, ki si ga postavljajo različni avtorji, zakaj ljudje sploh delajo. To je razlog, da smo to vprašanje zastavili tudi anketirancem. Kar 29 anketirancev (67 %) je kot razlog navedlo zagotovitev ustreznih finančnih sredstev, devet anketirancev (21 %) dela zato, ker jim je delo všeč, pet anketirancev (12 %) pa zato, da bi zadovoljili potrebo po uveljavitvi. Slednje prikazuje slika 9.

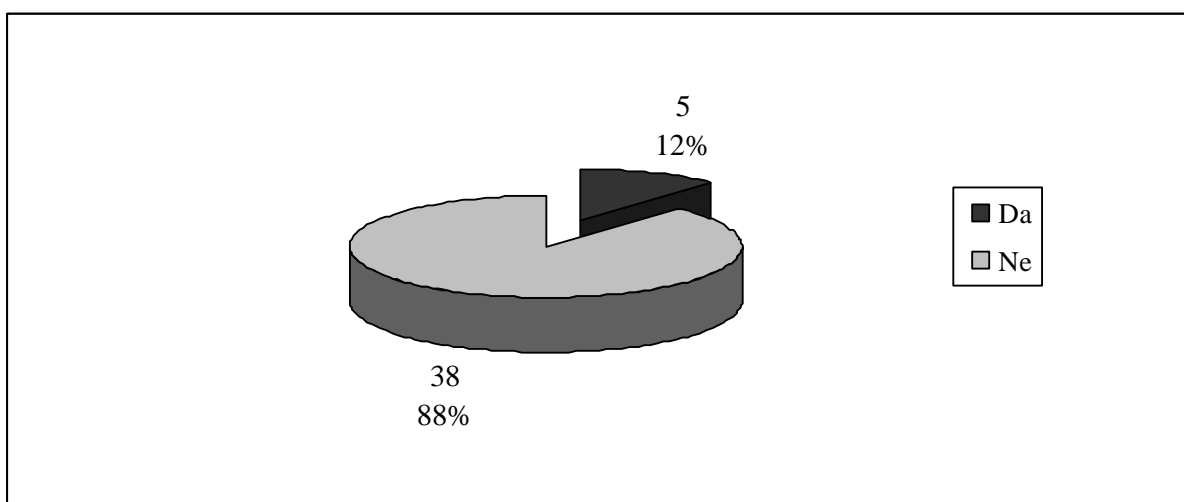
**Slika 9: Analiza odgovorov na vprašanje zakaj delate**

Na vprašanje, ali se jim zdi njihovo delo pomembno, je 22 anketiranih (51 %), odgovorilo, da je njihovo delo še kar pomembno pri delovanju Upravne enote, kar je tudi najvišja vrednost. Kot zelo pomemben člen se je označilo 16 anketiranih (37 %), v nasprotju s tem pa pet anketiranih (12 %) meni, da niso pomembni oziroma niso nenadomestljivi. Slednje prikazuje slika 10.



**Slika 10: Analiza odgovorov na vprašanje ali se jim zdi delo, ki ga opravljajo, pomemben člen v verigi za uspešno in nemoteno delovanje upravne enote**

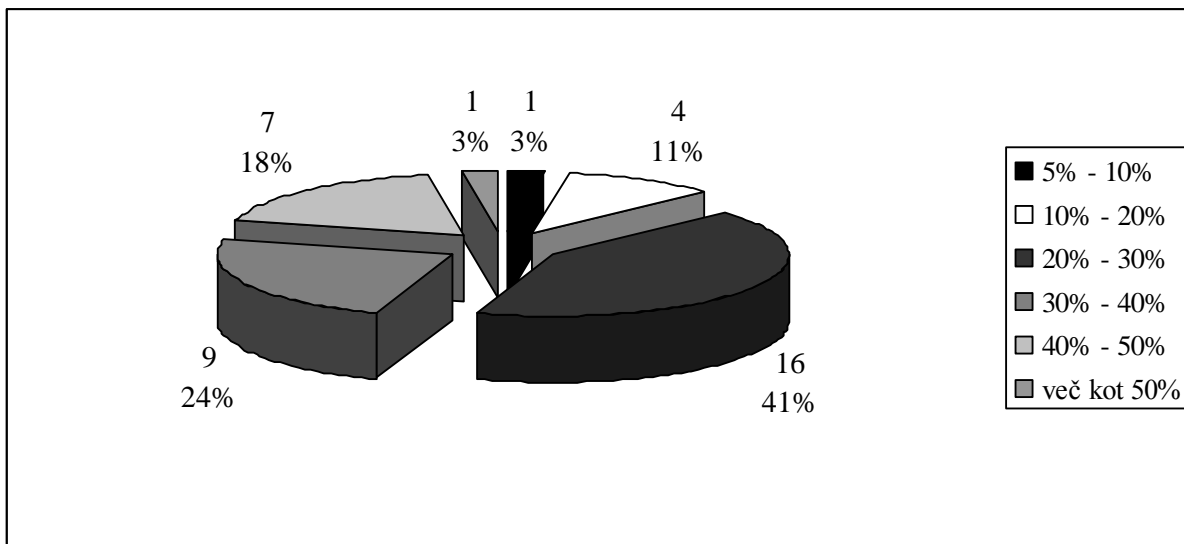
Kar 38 anketiranih (88 %) je na vprašanje, ali so plačani pravično, odgovorilo negativno, torej se jim zdi njihovo plačilo nepravilno. Le pet anketiranih (12 %) je zadovoljnih glede plačila za delo. Slednje prikazuje slika 11.



**Slika 11: Analiza odgovorov na vprašanje ali so pravično plačani za delo ki ga opravljajo, glede na obseg, zahtevnost in odgovornost, ki ga delovno mesto nalaga**

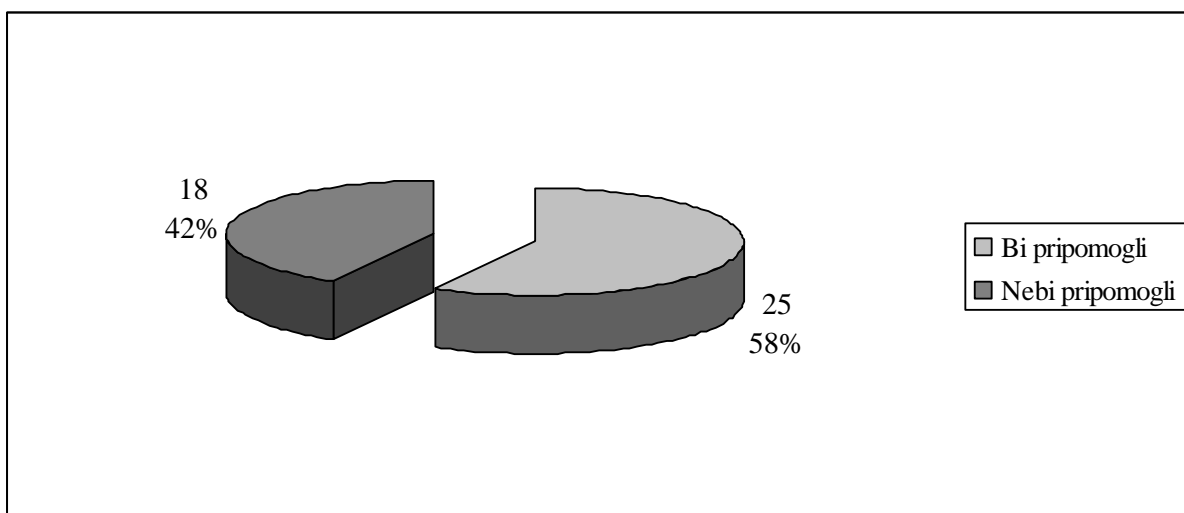
Že pri prejšnjem vprašanju smo ugotovili, da se večina zaposlenih ne počuti zadostno oziroma pravično plačano glede na delo, ki ga opravljajo. Šestnajst anketiranih (41 %) meni, da bi

morala biti njihova plača višja od 20 % do 30 %, prav tako visok delež anketiranih meni, da bi morala biti njihova plača višja od 30 % do 40 % (devet anketirancev; 24 %). Le eden izmed anketiranih meni, da bi morala biti njegova plača višja za več kot 50 %, in pa prav tako eden, da bi morala biti plača višja od 5 % do 10 %. Slednje prikazuje slika 12.



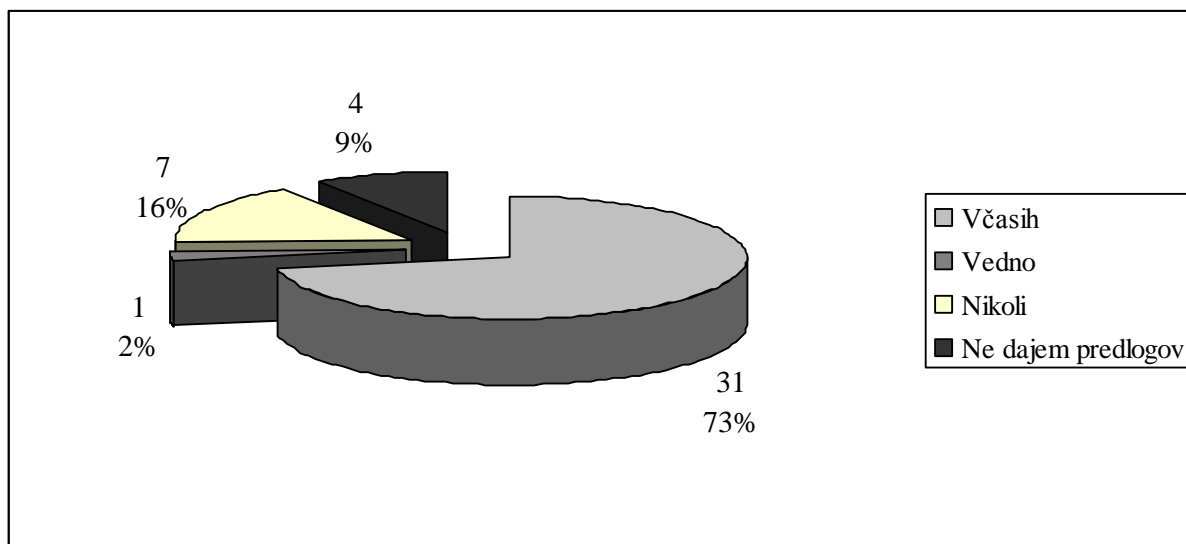
**Slika 12: Analiza odgovorov na vprašanje koliko večja bi morala biti njihova plača, če menijo, da so nepravilno plačani**

Kot dodatne bonuse smo bili v anketnem vprašalniku navedli službeni avto, službeni telefon, parkirno mesto, počitniško hišico, plačano rekreacijo ipd., zaposleni pa so ocenili, ali bi ti bonusi pripomogli k večji motiviranosti za delo ali ne. 25 anketiranih (58) meni, da bi bonusi pripomogli, 18 anketiranih (42 %) pa meni, da bonusi ne bi bili tisti dejavnik, ki bi pripomogel k zadovoljstvu in motiviranosti. Slednje prikazuje slika 13.



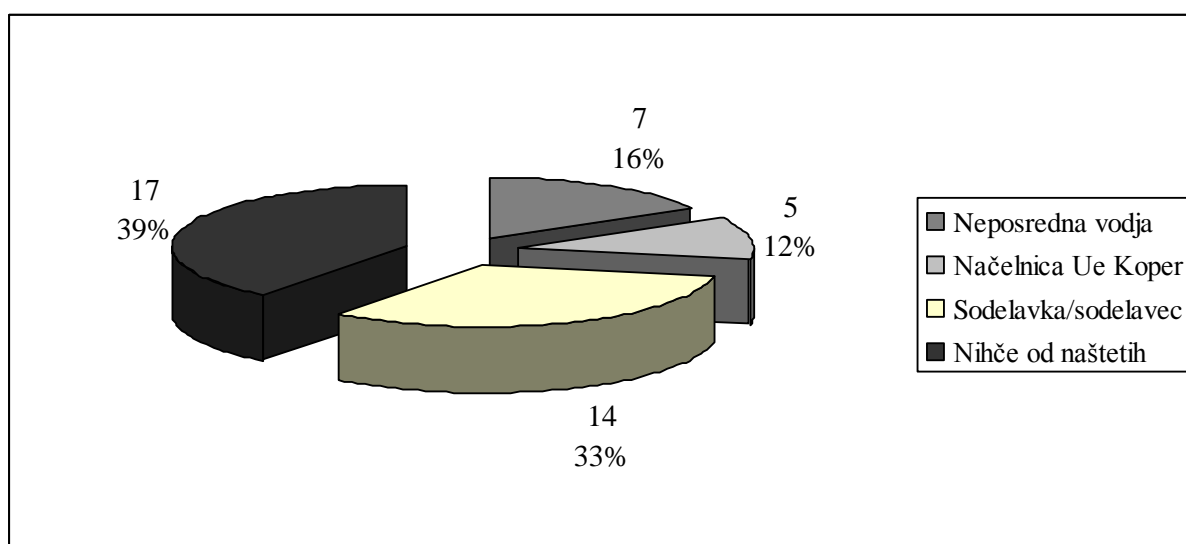
**Slika 13: Analiza odgovorov na vprašanje ali bi dodatni bonusi pripomogli k večjemu zadovoljstvu in motiviranosti pri delu**

Analiza je pokazala, da so predlogi anketiranih le včasih upoštevani – tako je odgovorilo 31 anketiranih (73 %), da dani predlogi nikoli niso upoštevani je odgovorilo sedem anketiranih (16 %), odgovor, da so dani predlogi vedno upoštevani, pa je izbral le eden od anketiranih. Slednje prikazuje slika 14.



**Slika 14: Analiza odgovorov na vprašanje ali so predlogi, ki jih zaposleni dajejo svojim delodajalcem dovolj upoštevani**

Zanimalo nas je, ali se vodstvo v zadostni meri osredotoča na zaposlene, jih dovolj motivira. Le sedem anketiranih (16 %) je na vprašanje odgovorilo, da jih pri njihovem delu najbolj motivira neposredni vodja, pet anketiranih pa, da je to načelnica. Štirinajst anketiranih (33 %) je odgovorilo, da jih pri delu motivirajo sodelavci. Slednje prikazuje slika 15.



**Slika 15: Analiza odgovorov na vprašanje kdo anketirance pri svojem delu najbolj motivira**

## 5.2 Ugotovitve in predlogi

Na začetku naloge smo zastavili vprašanja, na katera želimo v zaključni projektni nalogi odgovoriti. Odgovore na ta vprašanja navajamo v nadaljevanju.

*Kateri so motivacijsko-higienski dejavniki, ki zaposlene motivirajo?*

Anketirancem je najpomembnejši dejavnik odnos s sodelavci, ki ga avtor Herzberg uvršča med higienike, so nujni in vzdržujejo raven zadovoljstva zaposlenih. Ta je v naši raziskavi dobil povprečno oceno 4,30. Podobno pomemben je odnos nadrejenih. S kar visoko oceno 4,19 je na tretjem mestu dejavnik višina osnovne plače, s katerim pa so zaposleni po drugi stani tudi najmanj zadovoljni. Najmanj zadovoljni so tudi z dejavnikom možnost napredovanja, ki ga uvrščamo med motivacijske dejavnike. Želimo omeniti, da je sistem napredovanja in sistem plač v celoti odvisen od zakona, različnih aktov in predpisov, ki urejajo področje plač in napredovanja v okviru javnega sektorja. Kot dejavnik, s katerim so anketiranci najbolj zadovoljni, so označili dejavnik varnost zaposlitve, to pa je običajno ena izmed pomembnejših lastnosti zaposlitve v javnem sektorju.

*Ali se zaposleni v Upravni enoti Koper počutijo nepogrešljive in nezamenljive pri svojem delu?*

Že na začetku zaključne projektne naloge smo poudarili, da so zaposleni tisti kapital, ki je med najvrednejšimi v vsaki organizaciji. Glede na rezultate ankete menimo, da se zaposleni v Upravni enoti počutijo kot zelo pomemben člen, ki pripomore k delovanju Upravne enote. Le pet anketirancev ne deli tega mnenja, kar so izrazili z odgovorom, da so pogrešljivi in nadomestljivi. Zaposleni občutijo, da je delo dovolj zahtevno, odgovorno in vsekakor pomembno.

*Ali je plača najmočnejši dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih?*

Vsi potrebujemo denar, torej plačo, višina te plače pa se odraža v življenjskem standardu. Kljub temu, da je plača vključno z vsemi ugodnostmi eden izmed glavnih razlogov, zakaj ljudje sploh hodimo v službo, so rezultati ankete pokazali, da kar 67 % anketirancev hodi v službo zato, da bi sebi in drugim, ki so od tega odvisni, priskrbeli zadostna finančna sredstva.

Pokazalo se je, da je higienski dejavnik višina osnovne plače med zaposlenimi zelo pomemben, ocenjen je bil s povprečno oceno 4,19, žal pa je tudi med tistimi, s katerimi so zaposleni najmanj zadovoljni – ocenjen je bil s povprečno oceno 2,40. Anketiranci so izrazili jasno nezadovoljstvo glede višine osnovne plače, kar 88 % anketiranih meni, da bi morala biti njihova osnovna plača višja glede na odgovornost in zahtevnost dela, največ anketiranih je izrazilo potrebo po 20–40 % zvišanju.

Obenem smo izpostavili bonuse, torej nekakšne bonitete, ki bi morebiti pripomogle k večjemu zadovoljstvu zaposlenih. Glede tega so bili anketirani neopredeljeni, le nekaj odstotkov več jih meni, da bi npr. službeni telefon, avto, počitnikovanje, plačana rekreacija ipd. pripomogli k njihovemu večjemu zadovoljstvu in motiviranosti.

*Ali je mnenje zaposlenih upoštevano?*

Zaposleni so v organizaciji pomemben vir znanja, morebiti glede izkušenj, ki jih imajo, morebiti glede vrste in stopnje izobrazbe, ki jo imajo ipd. Vsekakor menimo, da bi moralo biti vsako mnenje upoštevano, pomembna in potrebna je komunikacija med delodajalcem in zaposlenimi. Glede na rezultate raziskave se je pokazalo, da so mnenja in predlogi zaposlenih razmeroma upoštevana. Le sedem anketiranih je izbralo odgovor, da njihovi predlogi niso nikoli upoštevani.

*Ali so nadrejeni dovolj zavzeti za motiviranje?*

Nadrejeni morajo poznati svoje zaposlene, prav tako pa morajo poznati tudi metode, s katerimi je mogoče to motiviranost doseči. Nadrejeni prepogosto ne poznajo svojih podrejenih, ne zavedajo se njihovih sposobnosti, dokler ti ne odidejo iz organizacije. Da bi zaposleni v celoti izkoristili svoje potenciale, morajo biti k temu ustrezno motivirani. Glede na rezultat naše raziskave nadrejeni niso ravno med motivatorji. Le sedem anketiranih meni, da je glavi motivator oziroma nekakšen spodbujevalec motivacije neposredni vodja, pet anketiranih pa, da je to načelnica Upravne enote.

*Ali motivacija spodbuja in vzdržuje?*

Poudariti moramo, da gre v okviru javne uprave za zelo kompleksen, nefleksibilen sistem tako plač kot napredovanj. Ta je v veliki meri odvisen od zakonodaje in od kolektivne pogodbe, ki predpisujejo skoraj vse sestavine plače. Spodbujanje motivacije oziroma manjšanje nezadovoljstva na delovnem mestu je zato možno s higieniki, kot so odnos vodij, delovne razmere, status in ugled, ki ga nudi delovno mesto med uporabniki storitev upravne enote v določenem kraju, odnos do sodelavcev. Med močnejšimi spodbujevalci motivacije bi morala biti pohvala za opravljeno delo, priznanje za opravljeno delo, zavedanje odgovornosti, ki pa za upravno enoto ne predstavljajo dodatnega stroška, so zastoj oziroma relativno poceni, kar ne predstavlja dodatne bremenitve za proračun.

Dejstvo ostaja, da ne glede na to, kako je zastavljeno vprašanje glede višine plače, zaposleni želijo višjo plačo. To pa je v pristojnosti različnih ministrstev ter vlade. Menimo, da je možnost izboljšanja v še boljših medsebojnih odnosih, tako med zaposlenimi kot tudi med nadrejenimi. Predlagamo več individualnih in skupinskih sestankov za večje osveščanje



vsakega posameznega uslužbenca, neformalna skupna srečanja, ki bi pripomogla k še večji pripadnosti kolektivu. Prav tako je obisk drugih upravnih enot vir informacij in drugačnih pogledov na delo, ki ga opravljajo, in na samo organizacijo. Srečanja bi pripomogla k izmenjavi dragocenih mnenj in izkušenj ter sprostitev od vsakodnevnega stresa. Obenem predlagamo izobraževanje vodij na področju ravnanja s človeškimi viri, s čimer bi zagotovili njihovo boljše in učinkovitejše delo s podrejenimi. Pomembno je, da se vodje zavedajo sposobnosti svojih zaposlenih ter jih spodbujajo h kakovostnemu in zavzetemu delu.

## 6 SKLEP

Javna uprava je zaradi svoje velikosti, hierarhične organiziranosti ter birokracije vir težko premagljivih ovir, ki nastanejo pri doseganju visoke motiviranosti zaposlenih. Gre za postopen in dolgotrajen proces preoblikovanja v prijaznejšo javno upravo tako za stranko, ki je deležnik javnih storitev, kot tudi za zaposlene, ki delujejo v okviru javne uprave.

Pomembno je zavedanje, da je podobno kot v podjetjih učinkovitost in uspešnost njenega delovanja moč doseči le s sposobnimi, strokovno usposobljenimi in visoko motiviranimi zaposlenimi. Prav zato je sistem plač in nagrajevanja ključni element pri zagotavljanju njene uspešnosti, saj kot motivacijsko-higienski dejavnik spodbuja zaposlene k doseganju skupno zastavljenih ciljev državne uprave.

Motivacija mora biti vedno proces, potekati mora nenehno. Motivacijo nosi v sebi vsak posameznik, prav tako pa skozi življenje postane stalnica, ki jo moramo vzdrževati in skrbeti zanjo. Prav to prenesemo na raven organizacije. Motiviranje mora biti načrtno, dolgoročno in določeno s cilji, sicer učinkov ni.

V prvem delu zaključne projektne naloge smo teoretično predstavili motivacijo, pojme zadovoljstva zaposlenih, ki je posledica dobrega in zadostnega motiviranja, ter posamezne pomembnejše motivacijske dejavnike. V drugem delu naloge, kar je bil tudi cilj, pa smo ugotavljali, ali so zaposleni dovolj motivirani in zadovoljni s svojim delom.

Da bi izbrali ustrezne prijeme za dvig stopnje motiviranosti, je treba najprej vedeti, katerim dejavnikom zaposleni pripisujejo pomen in kateri so tisti, ki jih spodbujajo k doseganju še višjih ciljev. Na podlagi raziskave lahko sklenemo, da zaposleni najvišjo moč pripisujejo odnosom s sodelavci, odnosu z nadrejenimi in plači. Največjo motivacijsko moč pa imajo izboljšanje in ohranjanje dobrega odnosa s sodelavci in nadrejenimi, varna zaposlitev, pohvala ipd. S te strani lahko sklenemo, da so zaposleni zelo naklonjeni nefinančnim nagradam, s katerimi so glede na ocene kar zadovoljni. Torej bi morali vodje še boljše izkoristiti ta vir motivacije, saj imajo zelo velik učinek in, kar je za vejo državne oblasti še pomembneje, ne obremenjujejo proračuna.

Rezultati izvedene raziskave kažejo na to, da so zaposleni v Upravni enoti Koper zadovoljni s svojim delovnim okoljem, v organizaciji se počutijo varno, saj so varnost zaposlitve uvrstili med dejavnike, s katerimi so v največji meri zadovoljni. Zadovoljstvo z motivacijsko-higienskimi dejavniki je na zadovoljivi ravni, saj povprečna ocena znaša 3,03, to ni niti nezadovoljstvo, niti zadovoljstvo, vsekakor pa bi se dalo to z ustreznimi posegi povečati.

Izboljšave so potrebne na področju napredovanja, plačnega sistema, kar pa je v pristojnosti višjih instanc v državni upravi. Slovenska državna uprava je pod velikim pritiskom, potrebna je modernizacija, visoka stopnja inovativnost, še v večji meri pa dvig kakovosti. Storitve je

treba približati stranki, obenem pa z ustreznim sistemom tudi poskrbeti za dvig zadovoljstva zaposlenih ob čim manjših obremenitvah proračuna. Zadovoljni zaposleni bodo pripomogli k zadovoljstvu strank, zaposleni so namreč ogledalo vsake organizacije, tako pridobitne kot nepridobitne, so prvi stik. Če je zaposleni nizko motiviran za delo in nezadovoljen, je po vsej verjetnosti tudi stik s stranko neprijeten, kar pa ni cilj nobene organizacije.



## LITERATURA

- Bahun, Drago in Emil Rojc. 2006. *Človeški viri – kapital podjetja*. Velenje: Pozoj.
- Brejc, Miha. 2004. *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Černetič, Metod. 2007. *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- Denny, Richard. 1997. *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Dimovski, Vlado, Sandra Penger in Jana Žnidaršič. 2003. *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Florjančič, Jože in Björn Paape, ur. 2002. *Organizacija in management*. Kranj: Moderna organizacija.
- George, Jennifer M. in Jones R. Gareth. 2002. *Understanding and managing organizational behavior*. Upper Saddle River: Prentice-Hall International.
- Haček, Miro. 2001. *Sistem javnih uslužbencev*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Ivanchevich, John M. in Michael T. Matteson. 1999. *Organizational behavior and management*. New York: McGraw-Hill.
- Jurman, Benjamin. 1981. *Človek in delo: psihologija dela za vodstveni in vodilni kader v delovnih organizacijah*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kavar Vidmar, Andreja. 1995. Pravno formalni vidiki kakovosti delovnega življenja. *Organizacija* 28 (4): 209–216.
- Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Keenan, Kate. 1996. *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Lipičnik, Bogdan in Stane Možina. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Lipičnik, Bogdan. 1994. *Ljudje in organizacija*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, Bogdan. 2002. V *Management: nova znanja za uspeh*. 472 - 497. Radovljica: Didakta.
- Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja.
- Mayer, Janez. 1994. *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Dedalus – Ikra.
- Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Možina, Stane. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Možina, Stane, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Nada Zupan in Zvone Vodovnik. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Možina, Stane, Rudi Rozman, Mitja I. Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Miroslav Glas, Janko Kralj, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Ribeaux, Peter in Stephen E. Poppleton. 1989. *Psychology and work: an introduction*. Houndmills: Macmillan Education.
- Rozman, Rudi. 2001. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

- Uhan, Stane. 1998. *Raziskave o motivaciji*. Kranj: Moderna organizacija.
- Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vila, Antun. 1994. *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.
- Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.
- Wunderer, Rolf. 2002. *Sodelavci kot sopoljetniki: koncepti, razvojna orodja, praktični primeri*. Ljubljana: Center za tehnološko usposabljanje.

## VIRI

- Upravna enota Koper. 2007. *Akt o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest*. Poslovni dokumenti, Upravna enota Koper.
- Upravna enota Koper. 2011. *Poslovno poročilo 2010*. Poslovni dokumenti, Upravna enota Koper.
- Zakon o delovnih razmerjih (ZDR). *Uradni list RS*, št. 42/2002, 103/2007.
- Zakon o državni upravi (ZDU). *Uradni list RS*, št. 113/2005.

## **PRILOGE**

Priloga 1 Anketni vprašalnik





## ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani!

Sem Tanja Gulja, študentka Fakultete za management Koper. V okviru študijskega programa Management je predvidena zaključna projektna naloga, v okviru katere opravljam raziskavo o motivaciji in nagrajevanju zaposlenih. Teoretična izhodišča bi rada potrdila z empirično raziskavo, ki je pred vami.

Podatki, ki bodo pridobljeni s pomočjo anketiranja, bodo služili zgolj preverjanju veljavnosti določenih predpostavk, ki so se uveljavile v praksi. Anketa je anonimna, razdeljena med vse zaposlene v Upravni enoti Koper.

Vprašalniki so razdeljeni skupaj s praznimi ovojnicami, v katerih potem, ko odgovorite na vprašanja, izpolnjene vprašalnike oddajte v skrinjice, ki so v tajništvu.

Z vašim odgovorom mi boste zelo pomagali, zato se vam vnaprej zahvaljujem za vaše iskrene in natančne odgovore.

Koper, avgust 2010

Tanja Gulja

Spol

 Ženski Moški**1. Starost** do 25 let 45–55 let 25–35 let nad 55 let 35–45 let**2. Izobrazba** srednješolska izobrazba visokošolska ali univerzitetna izobrazba višješolska izobrazba magisterij ali doktorat**3. Kako pomembni so za vas naslednji dejavniki pri delu, ki ga opravljate?**

(Obkrožite oceno zadovoljstva za vsak posamezen dejavnik: 1=zelo nepomemben, 2=nepomemben, 3=niti nepomemben, niti pomemben, 4=pomemben, 5=zelo pomemben!)

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| Varnost zaposlitve                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Možnost napredovanja                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Lasten razvoj (izobrazba, usposobljenost) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Odnos s sodelavci                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Odnos nadrejenih                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Višina osnovne plače                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pohvala za dobro opravljeno delo          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ugled in status, ki ga nudi delovno mesto | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**4. Kako ste zadovoljni z naslednjimi dejavniki pri vašem delu?**

(Obkrožite oceno: 1=zelo nezadovoljen, 2=nezadovoljen, 3=niti nezadovoljen niti zadovoljen, 4=zadovoljen, 5=zelo zadovoljen!)

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| Varnost zaposlitve                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Možnost napredovanja                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Lasten razvoj (izobrazba, usposobljenost) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Odnos s sodelavci                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Odnos nadrejenih                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Višina osnovne plače                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pohvala za dobro opravljeno delo          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ugled in status, ki ga nudi delovno mesto | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**5. Kdo od naštetih vas pri vašem delu najbolj motivira?**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> neposredna vodja   | <input type="checkbox"/> sodelavka /sodelavec |
| <input type="checkbox"/> načelnica UE Koper | <input type="checkbox"/> nihče od naštetih    |

**6. Zakaj delate?**

- Da bi sebi in tistim, ki so odvisni od mene, priskrbel ustrezna finančna sredstva.
- Da bi zadovoljil potrebo po samouveljavitvi in za to dobil ustrezno pohvalo in si pridobil ugled.
- Delo mi je všeč, zato rad delam.

**7. Se vam zdi, da je vaše delo pomemben člen v verigi za uspešno in nemoteno delovanje Upravne enote Koper?**

- da, zelo pomemben
- še kar pomemben
- UE bi lahko delovala tudi brez mojega prispevka

**8. Imate občutek, da ste pravično oziroma ustrezno plačani za delo, ki ga opravljate, glede na obseg, zahtevnost in odgovornosti, katere nalaga vaše delovno mesto?**

- |                             |                             |
|-----------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> da | <input type="checkbox"/> ne |
|-----------------------------|-----------------------------|

**9. Če ste na zgornje vprašanje odgovorili nikalno, vas prosim, da opredelite v odstotkih, koliko višja, bi po vašem mnenju, morala biti vaša plača?**

- |                                  |                                       |
|----------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 5–10 %  | <input type="checkbox"/> 31–40 %      |
| <input type="checkbox"/> 11–20 % | <input type="checkbox"/> 41–50 %      |
| <input type="checkbox"/> 21–30 % | <input type="checkbox"/> več kot 51 % |

**10. Bi vam dodatni bonusi (npr. službeni avto, službeni telefon, parkirno mesto, počitniška hišica, plačana rekreacija ...) še bolj pripomogli pri vašemu zadovoljstvu in motiviranosti pri delu?**

- |                             |                             |
|-----------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> da | <input type="checkbox"/> ne |
|-----------------------------|-----------------------------|

**11. Ali menite, da so vaši predlogi za izboljšanje dela, ki jih podate delodajalcu dovolj upoštevani?**

- |                                 |   |
|---------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> včasih | <input type="checkbox"/> nikoli             |
| <input type="checkbox"/> vedno  | <input type="checkbox"/> ne dajem predlogov |