

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

MOTIVACIJA IN ZADOVOLJSTVO
ZAPOSLENIH V OBČINSKI UPRAVI

Monika Remškar

Koper, 2008

Mentor: viš. pred. mag. Klemen Širok

POVZETEK

Diplomska naloga ugotavlja motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih v Upravi občine Bohinj, z namenom ugotovitve razlogov visoke fluktuacije v preteklem letu in pol. V teoretičnem delu diplomske naloge predstavlja pomen motivacije in motiva, opisuje motivacijske teorije ter predstavlja dejavnike motivacije. Razlaga zadovoljstvo zaposlenih ter dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo in nezadovoljstvo. V empiričnem delu je uporabljen kvantitativno-kvalitativni pristop, saj je na podlagi Herzbergove motivacijske teorije pripravljena anketa, ki je bila razdeljena med vse zaposlene. Opravljen pa je bil tudi intervju z dvema zaposlenima, ki sta pred kratkim zapustili občinsko upravo. Rezultati ankete so pokazali, da zaposleni v Upravi občine Bohinj dejavnike, ki vplivajo na nezadovoljstvo (higienike), ocenjujejo nižje po lestvici zadovoljstva, kot dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo (motivatorje). Zaposleni so slabo motivirani za delo, zato so v empiričnem delu podani tudi predlogi za izboljšanje motiviranosti in zadovoljstva zaposlenih.

Ključne besede: motivacija, motivacijske teorije, motivacijski dejavniki, zadovoljstvo zaposlenih, dejavniki zadovoljstva, dejavniki nezadovoljstva.

SUMMARY

The subject of diploma thesis is to measure employee opinions and attitudes related to work motivation and job satisfaction in Local Municipality which in the last year and a short period of time experienced high rates of personel fluctuation. In the first, theoretical part of my diploma thesis the importance of motivation and motif was introduced described motivation theories and introduced the work motivation factors. The meaning of employees' contentment and factors which influence contentment and discontentment were explained. Basing upon Herzberg motivation theory questionnaire has been developed and distributed to Local Municipality employees. I also interviewed two of employees who had left the job recently. The results of inquiry showed, that the factors which affect the level of discontent (hygienics) are valued lower that the factors which affect contentment (motivators). The level of motivation is low so in the empirical part of diploma thesis the recommendations for better motivation and contentment at employees are introduced.

Key words: motivation, motivation theories, motivation factors, employee satisfaction, job satisfaction factors, factors of discontentment.

UDK 658.3:159.9(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev področja in opis problema	1
1.2	Namen, cilji in osnovne trditve diplomske naloge.....	1
1.3	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	2
1.4	Predvidene metode za doseganje ciljev diplomske naloge	2
2	Motivacija.....	5
2.1	Opredelitev motivacije.....	5
2.2	Motiv	6
2.3	Motivacijske teorije.....	7
2.3.1	Maslowova teorija motivacije.....	7
2.3.2	Herzbergova motivacijska teorija	8
2.3.3	Hackman-Oldhamov model obogatitve dela	9
2.3.4	Teorija ERG	10
2.3.5	McGregorjeva teorija X in Y	11
2.3.6	Reddinova teorija Z	11
2.3.7	Teorija javne izbire	12
2.3.8	Vroomova teorija	12
2.3.9	Skinnerjeva teorija spodbujanja.....	13
2.3.10	Adamsova teorija pravičnosti	14
2.4	Dejavniki motivacije	15
3	Zadovoljstvo zaposlenih	17
3.1	Opredelitev zadovoljstva zaposlenih	17
3.2	Dejavniki, ki vplivajo na nezadovoljstvo.....	18
3.2.1	Varnost zaposlitve.....	18
3.2.2	Denar.....	19
3.2.3	Politika podjetja.....	21
3.2.4	Medsebojni odnosi.....	22
3.2.5	Delavni nadzor.....	23
3.2.6	Delovne razmere	23
3.2.7	Organizacija	24
3.3	Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo.....	25
3.3.1	Napredovanje.....	25
3.3.2	Strokovno usposabljanje.....	25
3.3.3	Zanimivost dela	26
3.3.4	Odgovornost	26
3.3.5	Uspeh	27
3.3.6	Priznanje za rezultate.....	27

4	Povezava med motivacijo in zadovoljstvom zaposlenih.....	29
5	Opis metodologije	31
6	Predstavitev rezultatov.....	33
6.1	Predstavitev organizacije	33
6.2	Organizacijska in kadrovska struktura	33
6.3	Analiza neodvisnih spremenljivk.....	34
6.4	Predstavitev zadovoljstva zaposlenih.....	35
6.5	Razlike pri zadovoljstvo zaposlenih glede na različne odvisne spremenljivke	41
7	Sklep.....	49
	Literatura	53
	Viri	54
	Priloga.....	55

PONAZORILA

Tabela 2.1	Model Herzbergove motivacijske teorije	9
Tabela 6.1	Primerjava različnih odvisnih spremenljivk.....	34
Slika 2.1	Temeljni motivacijski proces	5
Slika 2.2	Ponazoritev delovne hierarhije po Maslowu	8
Slika 2.3	Heckman-Oldhamov model.....	10
Slika 2.4	Teorija pričakovanj.....	13
Slika 6.1	Izobrazbena struktura	33
Slika 6.2	Zadovoljstvo zaposlenih z napredovanjem	35
Slika 6.3	Zadovoljstvo zaposlenih s plačo.....	36
Slika 6.4	Zadovoljstvo zaposlenih z organizacijo dela.....	36
Slika 6.5	Zadovoljstvo zaposlenih s stalnostjo zaposlitve.....	37
Slika 6.6	Zadovoljstvo zaposlenih z delovnimi pogoji.....	37
Slika 6.7	Zadovoljstvo zaposlenih z obveščanjem	38
Slika 6.8	Zadovoljstvo zaposlenih z statusom v organizaciji	38
Slika 6.9	Zadovoljstvo zaposlenih z delom	39
Slika 6.10	Odnosi med zaposlenimi in vodstvom	39
Slika 6.11	Odnos med zaposlenimi	40
Slika 6.12	Zadovoljstvo zaposlenih z organizacijo dela glede na spol.....	41
Slika 6.13	Zadovoljstvo zaposlenih z organizacijo dela glede na kraj zaposlitve.....	42
Slika 6.14	Zadovoljstvo zaposlenih z organizacijo dela glede na mesto zaposlitve	42
Slika 6.15	Zadovoljstvo zaposlenih z organizacijo dela glede na izobrazbo	42
Slika 6.16	Zadovoljstvo zaposlenih s plačo glede na spol.....	43
Slika 6.17	Zadovoljstvo zaposlenih s plačo glede na kraj zaposlitve.....	43
Slika 6.18	Zadovoljstvo zaposlenih s plačo glede na izobrazba.....	43
Slika 6.19	Zadovoljstvo zaposlenih s plačo glede na mesto zaposlitve	44
Slika 6.20	Zadovoljstvo zaposlenih s stalnostjo zaposlitve glede na izobrazbo.....	44
Slika 6.21	Zadovoljstvo zaposlenih s stalnostjo zaposlitve glede na mesto zaposlitve.....	45
Slika 6.22	Zadovoljstvo zaposlenih z delovnimi pogoji glede na izobrazbo	45
Slika 6.23	Zadovoljstvo zaposlenih z obveščenostjo v podjetju glede na izobrazbo ...	46
Slika 6.24	Zadovoljstvo zaposlenih z delom glede na kraj zaposlitve	46
Slika 6.25	Zadovoljstvo zaposlenih z delom glede na spol	47
Slika 6.26	Zadovoljstvo zaposlenih z delom glede na mesto zaposlitve.....	47
Slika 6.27	Zadovoljstvo zaposlenih z delom glede na izobrazbo	47

1 UVOD

1.1 Opredelitev področja in opis problema

Ljudje so po mnenju sodobnih teoretikov najpomembnejši del vsake organizacije. V razvitem delu sveta mora organizacija, če želi uspešno poslovati in se razvijati, skrbeti za svoje zaposlene. Zato mora vodstvo odkrivati motivacijske dejavnike (motivatorje in higienike), s katerimi vpliva na zadovoljstvo svojih zaposlenih. Kajti le motivirani in zadovoljni zaposleni lahko dosežejo cilje organizacije.

Diplomska naloga obravnava (ne)zadovoljstvo zaposlenih v Upravi občine Bohinj. Problem, s katerim se soočajo v Upravo občine Bohinj, je odhajanje zaposlenih iz Uprave občine Bohinj. Zato bom z diplomsko nalogo raziskala (ne)zadovoljstvo zaposlenih in podala predloge, s pomočjo katerih bodo v organizaciji izboljšali (ne)zadovoljstvo in motivirali zaposlene k učinkovitosti. Kajti učinkovitost organizacije je odvisna od sposobnosti in motivacije zaposlenih. Le sposobni in motivirani zaposleni pa dosegajo cilje podjetja.

V neprofitnih organizacijah je zaradi njihovega poslanstva mogoče denar kot motivacijsko sredstvo uporabljati v omejenem obsegu. Če organizacija zaposluje malo ljudi, od njih pričakuje, da bodo opravljali raznovrstne naloge, zato morajo imeti zaposleni v javni upravi sposobnost, da opravljajo različne naloge, ki jim jih dodeli vodstvo organizacije. Poleg tega lahko majhne neprofitne organizacije le v omejenem obsegu zagotavljajo sodelavcem notranjo kariero, kar tudi vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Organizacija pa ne spodbuja zaposlenih samo z nagradami, ampak tudi z različnimi drugimi motivacijskimi dejavniki, kot so samostojnost in odgovornost, z možnostjo učenja in uporabe znanja, z napredovanjem, z oblikovanjem dobrega delovnega vzdušja in podobno. Pri tem mora poskrbeti, da bodo zadovoljni vsi, tako podjetje kot zaposleni.

1.2 Namen, cilji in osnovne trditve diplomske naloge

Problem motiviranja zaposlenih v javni upravi je še vedno zapostavljen in se kaže predvsem v nezadovoljstvu zaposlenih, ki zapuščajo javno upravo. S takim problem smo soočeni tudi v Upravi občine Bohinj, zato me je tema tudi takoj navdušila. Zaposleni predstavljajo najpomembnejši vir vsake organizacije, učinkovit motivacijski sistem pa vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, kar privede do kakovostno opravljenih storitev.

Osnovni smoter diplomske naloge je raziskati (ne)zadovoljstvo zaposlenih v Upravi občine Bohinj, kjer sem tudi sama zaposlena. V organizaciji doslej niso opravili nobene podrobne raziskave o zadovoljstvu zaposlenih. Pri delu v občinski upravi vidim, da večina zaposlenih ni zadovoljna s svojim delom, niso motivirani za delo in zapuščajo občinsko upravo. Zato sem se odločila, da bom raziskala razloge za njihovo

nezadovoljstvo. Moj cilj je s pomočjo raziskave o (ne)zadovoljstvu zaposlenih ugotoviti dejansko stanje v organizaciji Uprave občine Bohinj. Na podlagi pridobljenih rezultatov bom podala predloge za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih, skušala zmanjšati ali odpraviti nezadovoljstvo ter jim svetovala, kakšne načine motiviranja naj pri tem uporabijo.

Cilji teoretičnega dela diplomske naloge so:

- opredeliti motivacije,
- opredeliti zadovoljstvo pri delu,
- povezati teorijo motiviranja z zadovoljstvom pri delu,
- proučiti dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih,
- proučiti dejavnike, ki vplivajo na nezadovoljstvo zaposlenih.

Cilji empiričnega dela diplomske naloge so:

- analizirati zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo zaposlenih v občinski upravi občine Bohinj;
- z izbrano metodo obdelati podatke;
- poiskati vzroke za zadovoljstvo ali nezadovoljstvo ter
- predlagati možnosti za izboljšanje zadovoljstva z različnimi motivacijskimi ukrepi.

1.3 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Pri obravnavanju problema, ki ga bom raziskala v svoji diplomski nalogi, predpostavljam, da zaposleni v občinski upravi občine Bohinj trenutno niso najbolj zadovoljni z delom. Ravno tako predpostavljam, da bom z izbranim motivacijskim modelom lahko podala ustrezne predloge za izboljšanje. Predpostavljam, da bo odzivnost pri anketi dovolj visoka, da bom z analizo pridobila veljavne rezultate.

Vendar lahko pride do omejitev pri izvajanju ankete, če mi vodstvo omeji sklope vprašanj, ki jih anketa lahko vsebuje. Ravno tako vodstvo morda ne bo podpiralo anketiranja in s tem zaposleni ne bodo pripravljani sodelovati pri izpolnjevanju anketnega vprašalnika. Omejuje me dejstvo, da je v občinski upravi občine Bohinj zaposlenih 34 ljudi in da mi bo analiza odgovorov omogočila podati predloge za izboljšavo zadovoljstva samo za Upravo občine Bohinj. Ker bom v anketi merila samo dejansko zadovoljstvo, ne pa tudi pričakovanega zadovoljstva, me lahko rezultati ankete pripeljejo do nepravilnih podatkov.

1.4 Predvidene metode za doseganje ciljev diplomske naloge

V empiričnem delu diplomske naloge bom uporabila kvalitativno-kvantitativni raziskovalni pristop, saj bom v diplomski nalogi opravila anketo in intervju. Anketne

vprašalnike bom razdelila med zaposlene v upravi in režijskem obratu. Razdelila jih bom med vse zaposlene. Pri tem se bom naslonila na principe, uporabljene pri kvantitativnih analizah majhnih populacij. V primeru prenizke stopnje odzivnosti bom uporabila naslednji alternativni načrt, kvantitativni pristop s pomočjo intervjuja. Kvantitativni pristop bom uporabila, ko bom opravila intervju z zaposlenima, ki sta zapustili Upravo občine Bohinj. Intervju bom opravila v zaključku, kjer bom primerjala pridobljene podatke iz ankete in intervjuja.

Diplomska naloga je sestavljena iz dveh delov. Prvi del je teoretičen, v njem bom predstavila teoretična spoznanja o motivaciji in zadovoljstvu zaposlenih. S pomočjo literature bom ugotovila povezavo med motivacijo in zadovoljstvom. V drugem, empiričnem delu, bom s pomočjo ankete izmerila dejavnike zadovoljstva zaposlenih v Upravi občine Bohinj ter opravila intervju z zaposlenima, ki sta pred kratkim zapustila organizacijo. Poleg interpretacije rezultatov bom v empiričnem delu podala tudi predloge za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih z uporabo različnih motivacijskih ukrepov.

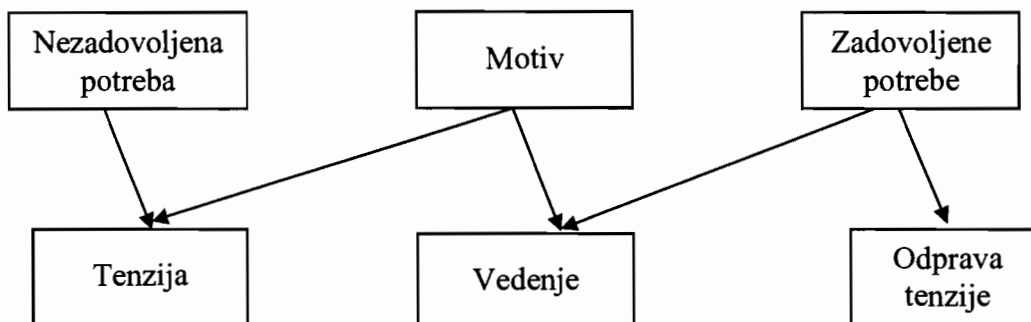
2 MOTIVACIJA

V poglavju bom predstavila pojem motivacije in motiva ter povezavo med njima. Opisala bom motivacijske teorije ter ugotovila, katero od teorij bom uporabila za izhodiščno teorijo v svoji raziskavi. Ravno tako bom predstavila, katera od teorij mi bo ustrezala pri interpretaciji pridobljenih rezultatov. Za izhodiščno teorijo bom uporabila Herzbergovo motivacijsko teorijo, pri interpretaciji rezultatov pa predvidevam, da bodo uporabne Reddinova teorija Z, Hackman-Oldhamov model obogatitve, Vroomova teorija in Adamsovo teorijo pravičnosti.

»Motivi, motivacijski dejavniki, motivatorji so hotenje človeka, ki izhaja iz notranjosti potreb in usmerjajo njegovo delovanje.« (Lipičnik 1989, 194)

Vsak človek ima v svojem življenju veliko različnih potreb. Vse potrebe, tako biološke (lakota, žeja, bolečina, toplota) kot psihološke (priznanje, status, pripadanju, potovanju), povzročajo v organizmu določeno napetost. Napetost sama po sebi ne vodi do zadovoljitve potrebe, temveč samo nakazuje na obstoj določene potrebe, ki jo moramo zadovoljiti. Motiv predstavlja stanje te napetosti v organizaciji, ki jo je povzročila potreba (Treven 1998, 75).

Slika 2.1 Temeljni motivacijski proces



Vir: Treven 1998, 105.

Zato lahko za motivacijo trdimo, da je povezana z motivom in zahtevo po njegovi uresnitvi (Treven 1998, 75). Ravno tako je povezana z motivacijski dejavniki, saj z njimi spodbujamo zaposlene, da uresničujejo zastavljene cilje oziramo še nezadovoljene potrebe.

2.1 Opredelitev motivacije

Uhan (2000, 11) trdi, da različni avtorji opredeljujejo pomen motivacije različno, kar se kaže tudi v precejšnjem številu motivacijskih teorij. Motivacijo lahko označimo kot eno izmed strategij managementa, ki se obravnava kot pomembna aktivnost managementa, s katero si management prizadeva prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegli rezultate, ki so pomembni za njihovo organizacijo. Zato je naloga

vsakega managerja motivirati zaposlene, da bodo opravljali svoje delo bolje in z večjo prizadevnostjo. Drugi pomen pa izhaja iz psihološkega koncepta in se nanaša na notranje stanje posameznika (Treven 1998, 106). V nadaljevanju bom navedla nekaj definicij o motivaciji, ki izhajajo iz psihološkega koncepta.

Scott in Terence (1972, 76) menita, da je motivacija proces hotenj in motivov, nastalih v notranjosti človeka.

Človeška motivacija izvira iz posameznikovih globljih potreb in vrednot, zato dober vodja pomaga posameznikom pri spreminjanju njihovih potreb v želji po osebnih dosežkih pri delu, z občutkom, da prispevajo k skupnemu doseganju zastavljenih ciljev. Brez motivacije ni mogoče uspešno opraviti nobene aktivnosti in zadovoljiti svojih potreb, zato je potrebna motivacija za delo, saj morajo zaposleni dobiti občutek, da jim je delo izziv, ki od njih zahteva najboljše in največ glede na njihove zmožnosti, s prevzemanjem odgovornosti za doseganje osebnih ciljev in ciljev organizacije (Merkač Skok 2005, 195).

Hanks pa meni, da je motivacija nenavadno preprost pojav. Zajema namreč dve vprašanji: kako ravnati z ljudmi in kako doseči, da bi bili sami zadovoljni s svojim delom. Brez motivacije ni spremembe, ni učenja in dejanj. Skratka, brez motivacije tudi ni nobenih rezultatov. Na srečo lahko vplivamo na ljudi. Nekoga motivirati pomeni vplivati nanj tako, da bo naredil in izpolnil naše potrebe. Dokler bodo potrebe človeka lahko zadovoljene tudi na drugačne načine, ga bo lažje motivirati za delo (Hanks 1991 v Šeško 2007, 9).

Iz gornjih definicij o motivaciji je razvidno, da je motivacija tesno povezana z motivi (želenimi cilji) in zahtevo po njihovi uresničitvi.

2.2 Motiv

»Motiv je razlog in hotenje, da človek deluje. Motiv je notranje stanje, ki naše vedenje in ravnanje usmerja k cilju.« (Uhan 2000, 11)

Na osebo lahko deluje več motivov hkrati. Kateri motivi prevladujejo v človeku, je odvisno od človekove dejavnosti, stopnje kulturnega razvoja, okolja in že uresničenih drugih motivov (Traven 2001, 63).

Poznamo različne vrste motivov, ki jih teoretiki razvrščajo na različne načine. Lipičnik (1998) razvršča motive glede na vloge. Razvršča jih na sekundarne, ki so priučeni in so razvidni iz razvitosti družbe, v kateri živimo, in primarne, ki jih usmerja človekova dejavnost k ciljem, ki mu omogočajo preživetje. Glede na nastanek jih deli na podedovane motive, ki so v človeku že od rojstva, in pridobljene, ki jih pridobiva skozi življenje. Glede na področje pa jih Lipičnik razvršča na biološke, ki se nanašajo na telesne potrebe, in socialne, ki so odvisni od odnosa do dela. Glede na razširjenost med ljudmi razlikuje univerzalne, ki se pojavljajo pri vseh ljudeh, regionalne, ki se

pojavnjajo na določenih področjih, ter individualne, ki so prisotni samo pri posameznikih (Lipičnik 1998, 156–157).

Traven (1998, 76) motive razvršča v dve temeljni skupini – pozitivni motivi, ki izhajajo iz privlačnosti ciljev, in negativni motivi, ki izhajajo iz občutka nevarnosti in strahu. Med temi motivi obstajajo določeni hierarhični odnosi, kjer enemu motivu pripisujejo večjo pomembnost kot drugim. (Jaramaz 2003,7). Zaradi tega ima vodstvo v organizaciji težko delo, saj mora doumeti, katerim motivom zaposleni pripisujejo večji pomen. Kajti le tako lahko ugotovi, s katero motivacijsko teorijo lahko vpliva na svoje zaposlene, da bodo motivirani za delo in hkrati bolj zadovoljni.

2.3 Motivacijske teorije

Motiviranje zaposlenih uživa veliko pozornost v različni literaturi. Nastale so številne teorije, ki proučujejo vzroke za vedenje ljudi in procese, ki povzročajo določeno vedenje. Zaradi obstoja različnih motivov, od katerih je odvisno posameznikovo vedenje, lahko na motiviranost zaposlenih k večji učinkovitosti in uspešnosti na delovnem mestu vplivajo različne teorije.

V literaturah avtorji različno opredeljujejo motivacijske teorije. Vsaka teorija skuša na svoj način ugotoviti, kaj žene človeka do določenega ravnanja in obnašanja, kateri so dejavniki, ki to ravnanje povzročajo. Poznamo veliko različnih teorij, ki pa se po mnenju Trevenove (1998, 113) razlikujejo glede na:

- vsebinske teorije – usmerjene so predvsem na proučevanje človeških potreb in posebnih motivov, ki povzročajo določeno obliko vedenje; med vsebinske teorije uvrščajo Maslowovo teorijo, Herzbergovo motivacijsko teorijo, Halckman-Oldhomov model obogatitve del, teorijo ERG;
- procesne teorije – poudarjajo način, kako se pojavi sprememba vedenja; v to skupino sodijo Vroomova teorija, Skinnerjeva teorija spodbujanja in teorija pravičnosti.

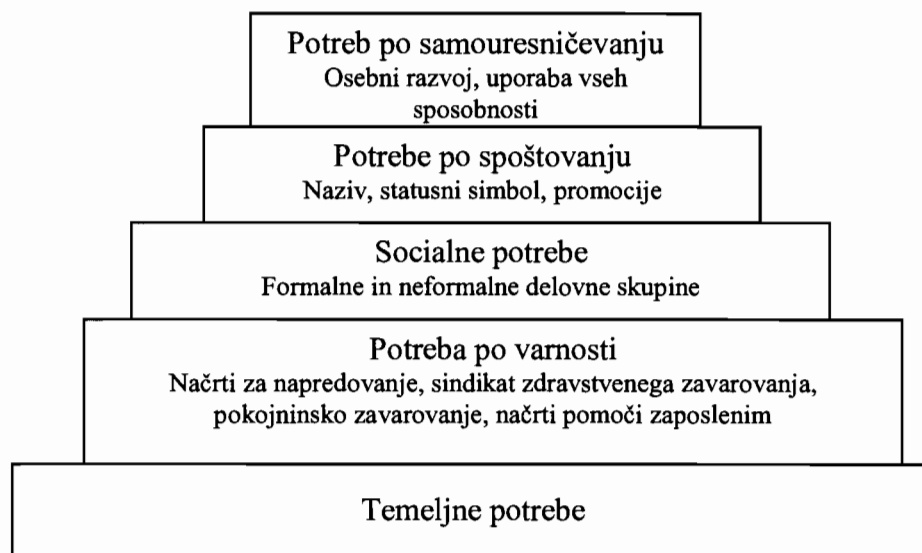
Černetič (2007, 223) poleg vsebinske in procesne navaja tudi dodatne (novejše) motivacijske teorije.

2.3.1 Maslowova teorija motivacije

Maslow je menil, da je človekova dejavnost zmeraj usmerjena navzgor, k privlačnejšim ciljem. Najprej naj bi človek težil k temu, da bi zadovoljil primarne biološke motive, ker mu omogočajo preživetje (fiziološke potrebe). Nato nastajajo višje potrebe, ki si prav tako sledijo v določenem zaporedju. Najprej moramo zadovoljiti potrebe po varnosti, nato potrebe po pripadnosti in ljubezni, sledijo potrebe po ugledu in samospoštovanju, kot zadnjo pa morajo zadovoljiti željo po samopotrjevanju (v Lipičnik 1998, 164).

Spodnja slika 2.2 prikazuje Maslowovo teorijo, kjer prikazuje delovno hierarhijo potreb. Iz nje razberemo, kako naj bi si potrebe zaposlenih hierarhično sledile od temeljnih potreb do potreb po samouresničevanju.

Slika 2.2 Ponazoritev delovne hierarhije po Maslowu



Vir: Treven 1998, 116.

Maslowova teorija je bila zaradi logičnosti sprejeta v praksi v velikih vodilnih podjetjih. Vendar so se glede nje pojavile tudi nekatere kritike; ena od pripomb je vprašanje glede hierarhije. Pri človeku se, pravijo izvedenci, različne potrebe pojavljajo istočasno. Prav tako tudi ni nujno, da se bo po izpolnitvi potrebe nižjega ranga pojavila potreba višjega ranga. Vendar je kljub temu Maslowova teorija temeljna teorija vseh kasneje razvitih teorij (Bahtijarević Šiber 1986, 35). Zaradi vseh naštetih kritik sem se odločila, da empirična raziskava ne bo temeljila na Maslowovi motivacijski teoriji. Menim, da zaradi organizacije z malo zaposlenimi, v kateri bom opravila raziskavo, ta teorija ni primerna, kajti Maslowa teorija ni primerna za vsako organizacijo, predvsem pa ne za organizacijo, kjer so zaposleni visoko usposobljeni delavci.

2.3.2 Herzbergova motivacijska teorija

Herzberg je razvil posebno teorijo o delovni motiviranosti na podlagi ugotovitve, da določene delovne okoliščine povzročajo nezadovoljstvo, če so odsotne, a da njihova prisotnost ne povzroča zadovoljstva (Uhan 2000, 24). V svoji študiji je odkril, da je mogoče vse motivacijske dejavnike razdeliti v dve skupini, zato teorijo imenujemo dvofaktorska motivacijska teorija. Prva skupina so higieniki, ki sami ne spodbujajo ljudi k dejavnosti, temveč odpravljajo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo okoliščine za motiviranje. Drugo skupino imenuje motivatorji, ki neposredno spodbujajo ljudi k delu.

Higieniki povzročajo nezadovoljstvo, če niso ustrezno urejeni. Če so navzoči v delovnem okolju je nezadovoljstvo manjše, vendar pa zadovoljstvo zaradi njih ni nič večje. Motivatorji pa vplivajo na zadovoljstvo v delovnem okolju in na večjo pripravljenost zaposlenih, da se potrudijo pri svojem delu (Treven 1998, 117). Tabela 2.1 prikazuje, kateri dejavniki v organizaciji vplivajo na zadovoljstvo in jih imenujemo motivatorji in kateri na nezadovoljstvo in jih poimenujemo higieniki.

Tabela 2.1 Model Herzbergove motivacijske teorije

Dejavniki nezadovoljstva – higieniki	Dejavniki zadovoljstva – motivatorji
1. Nadzor	1. Odgovornost
2. Odnos do vodje	2. Uspeh
3. Plača	3. Napredovanje
4. Delovne razmere	4. Samostojnost
5. Status	5. Pozornost
6. Politika podjetja	6. Razvoj
7. Varnost pri delu	
8. Odnos do sodelavcev	

Vir: Treven 1998, 11.

Lipičnik (1998, 168) meni, da skoraj ni dejavnika, ki bi bil lahko samo motivator ali samo higienik, temveč se nekateri nagibajo bolj na eno, drugi bolj na drugo stran.

Uhan (2000, 25) meni: »Pozitiven rezultat uporabe Herzbergove motivacijske teorije je strmenje k tehnološki preosnovi dela, tako da delo postane bolj zanimivo, kar spodbuja delavce za višje delovne razmere in večjo delovno učinkovitost. Bogatitev dela [...] je ena izmed metod humanizacije dela in je nastala prav na podlagi Herzbergove motivacijske teorije.«

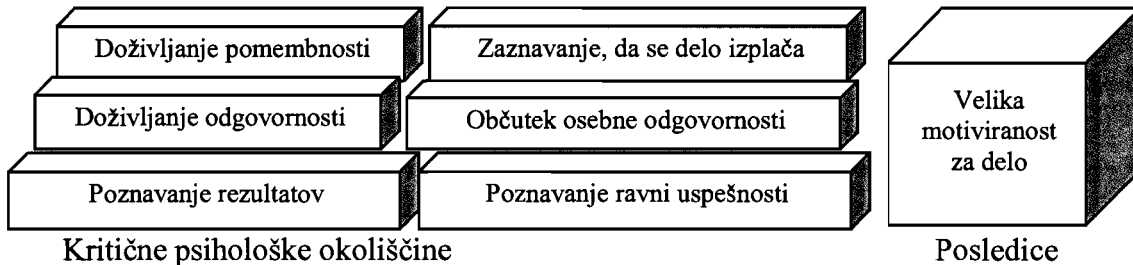
Herzbergova teorija je namenjena motiviranju zaposlenih na strokovnih in vodilnih delovnih mestih, ki imajo zadovoljene osnovne potrebe. Zato je ta teorija zame uporabna, saj so v raziskavo vključeni visoko usposobljeni zaposleni. Ravno tako mi bo prišla prav, saj Herzbergova motivacijska teorija obravnava dejavnike, ki sodijo v vrh Maslowove piramide potreb, kajti zaposleni v javni upravi občine Bohinj imajo po mojem mnenju že zadovoljene temeljne potreb.

2.3.3 Hackman-Oldhamov model obogatitve dela

Hackmanov-Oldhamov model imenujemo tudi teorija značilnosti dela. Teorija poudarja pomen individualnih razlik med zaposlenimi, zaradi katerih je učinek, ki je povezan z značilnostmi dela na zaposlene, različen. Pomemben individualni dejavnik je potreba po razvoju. Kadar delo opravljajo ljudje, ki čutijo veliko potrebo po razvoju

dela, ki ima ustrezne temeljne razsežnosti, so bolj osebno motivirani za delo (Treven 1998, 120).

Slika 2.3 Heckman-Oldhamov model



Vir: Lipičnik 1998, 169.

Pogoji, ki morajo biti izpolnjeni, da bodo zaposleni dosegali visoko notranjo motivacijo, so (Černetič 2004, 150):

- zaposleni morajo poznati rezultate svojega dela,
- zaposleni morajo verjeti, da so osebno odgovorni za rezultate svojega dela,
- zaposleni morajo imeti občutek, da je njihovo delo pomembno.

Za visoko stopnjo notranje motivacije morajo biti izpolnjeni vsi trije pogoji dela, ki jih opredeljujeta avtorja kot kritična psihološka stanja.

To teorijo bom uporabila, saj bom lahko z njeno pomočjo svetovala organizaciji, na kakšen način lahko zajezi fluktuacijo oziroma odhajanje zaposlenih iz podjetja.

2.3.4 Teorija ERG

Dopolnitev Maslowe in Herzberge motivacijske teorije je opravil Clayton Adelfer. Oblikoval je model potreb, ki je bolj usklajen s sodobnimi empiričnimi raziskavami. Zavedal se je, tako kot Malow in Herzbeg, da je pomembneje razvrstiti potrebe ljudi v skupine in da je bistvena razlika med potrebami nižjih in višjih ravni (Traven 1998, 118). Oblikoval je tri skupine potreb:

- potrebe po obstoju se nanašajo na izpolnjevanje osnovnih materialnih potreb; v to skupino uvrščamo potrebe, ki jih je Maslow opredelil kot fiziološke potrebe in potrebe po varnosti;
- potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi se nanašajo na vzdrževanje pomembnih medsebojnih odnosov;
- potrebe po razvoju se nanašajo na človekovo željo po osebnem razvoju.

Hierarhija, ki jo predstavlja, pa ni absolutna. V svojem raziskovalnem delu motivacijske teorije ne bom uporabila, saj menim, da lahko osebo istočasno motivirajo potrebe na različnih ravneh. Ko se namreč posameznik sooči z neuspehom pri

zadovoljevanju potreb višje stopnje, se osredotoči na zadovoljevanje potreb nižje stopnje.

2.3.5 McGregorjeva teorija X in Y

Črnetič (2001, 16–17) navaja, da pri McGregorjevi teoriji ločimo teorijo X in teorijo Y. 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 doseganje napredka organizacije, v kateri delujejo.

Teorija X temelji na naslednjih predpostavkah:

- povprečna oseba se delovnim nalogam raje izogne,
- večina ljudi ima raje, da jim vedno povedo, kaj naj delajo,
- večina ljudi se poskuša izogniti odgovornosti,
- večina ljudi ni ambicioznih,
- večina ljudi si v glavnem želi le varnost, zaradi tega večina zaposlenih želi biti na nek način nadzorovana,
- večino nadzora je mogoče doseči z ustreznim nagrajevanjem in kaznovanjem.

V praksi so pri McGregorjevi teoriji naleteli na temeljni problem, saj zaposleni le redko ustrezajo čistemu tipu X ali Y in zaradi tega ta teorija za obravnavo v tej nalogi ni uporabna.

2.3.6 Reddinova teorija Z

Zgoraj opisani teoriji X in Y opisujeta človekovo obnašanje, teorija Z pa opazuje človeka iz realnih izhodišč.

Osnove predpostavke te teorije so (Vila 1994, 111):

- človek ima voljo,
- naklonjen je dobremu in slabemu,
- medčloveški odnosi spodbujajo človeka,
- razum človeka motivira,
- medsebojna odvisnost je osnovni način človekovega medsebojnega delovanja,
- stvarnost je najboljši opis za človekov pogled na drugega človeka.

Problem Reddinove teorije Z je, da je le malo ljudi, pri katerih je motiviranost za delo dovolj visoka. To je takrat, ko se cilji posameznika ujemajo s cilji organizacije. Po tej teoriji zaposleni veliko časa namenijo službi in takim ljudem ponavadi rečemo, da so »poročeni« s podjetjem. Ker obravnavam javno upravo, menim, da bi mi teorija prišla

prav. Predvsem pri svetovanju, kaj bi lahko spremenili pri delu na Upravi občine Bohinj.

2.3.7 Teorija javne izbire

Predstavnik teorije javne izbire ugotavlja, da je za državne uradnike najpomembnejši motivator želja po povečanju proračunskega deleža, saj vodi k izboljšanju statusa uradnika. Temelja predpostavka te teorije je, da je mnogo težje ocenjevati vodilno osebo v državni upravi kot v zasebnem sektorju, kjer so osnova presoje uspešnosti višina plače, dividend oziroma profitnih stopenj. Nakazuje, da imajo državni uradniki različne osebne lastnosti in uporabljajo različne poti za doseganje kar največjih koristi zase. Avtor ugotavlja, da so uradniki različnih vrst (Brejc 2004, 59):

- *plezalec* je državni uradnik, ki ga zanima le lasten interes, spodbujata ga moč in prestiž;
- *konservativec* si prizadeva ohranjati trenutno stanje – »status quo«; upira se spremembam, ker se čuti ogroženega, stalno se sklicuje na predpise, še preden karkoli stori;
- *gorečnej* je posebno obseden z določeno idejo, politiko, celo s posameznim problemom, čeprav se nihče drug ne strinja s pomembnostjo ideje;
- *advokat* se zaveda, da morajo biti stvari narejene, in je lojalen do širšega spleta politike;
- *državnik* se zavzema za dobro države ali družbe kot celote.

Teoriji javne izbire popolnoma nasprotujem, kajti menim, da državni uradnik s povečanjem proračunskega deleža ne mora vplivati na svoje interese. Strinjam pa se, da imajo interes od tega samo najvišji uradniki, predvsem glede na odmevne afere v medijih.

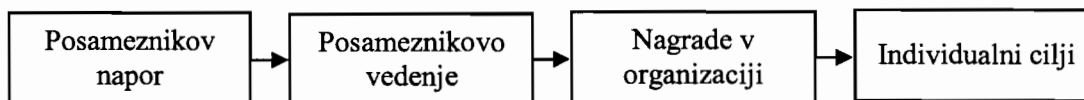
2.3.8 Vroomova teorija

Imenujemo jo tudi teorija pričakovanj. Po tej teoriji je intenzivnost posameznikove težnje za določeno vedenje odvisno od dveh dejavnikov. Prvi je povezan s pričakovanji, da bo njegovemu vedenju sledila določena posledica, drugi pa se nanaša na privlačnost posledice za posameznika. Teorija pričakovanj zato vključuje naslednje spremenljivke ali povezave (Treven 1998, 123):

- *privlačnost* – pomen, ki ga posameznik prepisuje posledici ali nagradi za opravljeno delo;
- *povezava vedenje–posledice* – stopnja, do katere je posameznik prepričan, da bo določeno vedenje privedlo do želene posledice ali cilja;

- *povezava napor–vedenje* – verjetnost, s katero posameznik predvideva, da bo določen napor privedel do vedenja.

Slika 2.4 Teorija pričakovanj



Vir: Treven 1998, 124.

Rozman, Kovač in Koletnik (1993, 243) menijo:

»Bolj ko se zaposleni trudi za dosego ciljev, bolj kot mu je cilj privlačen, bolj ga delo motivira in večjo nagrado pričakuje. Gre torej za povezavo med cilji posameznika, med naporom, učinkom in nagrado. Prav zato je tudi pomembno, da zaposleni naprej ve, kaj lahko pričakuje za dobro opravljeno delo.«

Jurančič (1980, 66) pa meni: »Zmnožek med pričakovanji, instrumentalnostjo in valenco je enak motivaciji. Če je eden izmed njiju nič, motivacije ni.«

Glede na to, da teorija pričakovanj pravi, da bi morali biti zaposleni nagrajeni za uspešno opravljeno delo, je za javno upravo brez pomena. Kot sem že v uvodu omenila, ima javna uprava zakonsko zelo omejene možnosti nagrajevanje. Edina nagrada, ki jo zaposleni dobi za trud, ki ga potroši pri svojem delu, so trije odstotki povečane plače kot dodatek za delovno uspešnost, kar pa seveda za zaposlenega, ki se trudi, ni spodbudno. Vendar se na tem področju v javni upravi obetajo spremembe. Zato menim, da mi bo tudi ta teorija prišla prav pri svetovanju v raziskovalnem delu diplomske naloge.

2.3.9 Skinnerjeva teorija spodbujanja

Skinnerjevo teorijo spodbujanja imenujemo tudi teorija spodbujanja oziroma teorija učenja s pomočjo posledic. Teorija spodbujanja temelji na uporabi zunanjih nagrad, s katerimi želimo vplivati na posameznikovo vedenje. Če ta opravlja svojo delo uspešno, ga lahko nagradimo s posebnimi ugodnostmi, priznanji, pohvalami ali s povečanjem plače (Treven 1998, 122). Obstajajo štiri osnovne strategije, s katerimi managerji spreminjajo vedenje (Černetič 2007, 231):

- *pozitivna okrepitev* – je tehnika, s katero želimo doseči ponavljajoče se želeno vedenje; gre za vpeljavo pozitivnih posledic, kot so nagrade in priznanje, kadar zaposleni naredi nekaj dobrega za podjetje;
- *negativna okrepitev* – pomeni nagraditi ljudi tako, da umaknemo negativne posledice, kadar je njegovo vedenje želeno;
- *kazen* – kaznovanje je način, ko skušamo s pomočjo neprijetnih posledic zaposlene odvrniti od nezaželenega vedenja;

- *ugašenje* – tehnika, ko za neko vedenje ne uporabimo niti kazni niti nagrade, niti druge pozitivne okrepitve, pač pa vedenje preprosto prezremo, tako da zaradi tega lahko ugasne.

Vendar pa omenjena teorija ni primerna za raziskavo, ki jo bom opravila v diplomski nalogi, saj zanemarja občutke človeka, njegova pričakovanja in druge notranje dejavnike, ki prav tako vplivajo na posameznikovo vedenje. Ravno tako je spodbujanje, ki je povezano z denarnimi nagradami, v javni upravi omejeno z zakonom.

2.3.10 Adamsova teorija pravičnosti

Lipičnik (1998, 174–175) meni: »Pravičnost in nepravičnost sta izraza, s katerimi zaposleni označujejo svoje občutenje razlik med prejemki. Če zaposleni za svoje vložke dobijo enako, bodo to občutili kot pravično in bodo imeli občutek, da jih v organizaciji obravnavajo vse enako.« Zaposleni bodo zadovoljni, saj bodo občutili, da podjetje zaposlene obravnava enakovredno.

Temeljni elementi te teorije so (Treven 1998, 120):

- vložek je vse, kar delavec vlaga pri opravljanju svojega dela;
- prejemki so dejavniki, za katere je zaposleni prepričan, da bi jih moral prejeti kot nagrado, ker je delo opravil;
- osebe za primerjavo si zaposleni izbere v svoji organizaciji ali zunaj nje.

Adamsova teorija pravičnosti je za javno upravo ena od pomembnejših teorij, kajti plače zaposlenih so javne, tako da lahko vsak od zaposlenih primerja svojo plačo s plačami svojih sodelavcev. Ravno tako imajo zaposleni z isto izobrazbo različno plačo, saj se razlikujejo glede na količnik, pri čemer pa je vsak od zaposlenih pripravljen storiti več za dvig svojega količnika.

V svoji raziskavi bom za izhodiščne uporabila Herzbergovo motivacijsko teorijo. Kot sem že omenila je namenjena motiviranju zaposlenih, ki delujejo na strokovnih delovnih mestih. Ravno tako so Herzbergovo motivacijsko teorijo uporabili že nekateri znani teoretiki, ki so merili zadovoljstvo delavcev v javni upravi v Veliki Britaniji. Ker se je izkazalo, da je teorija primerna za merjenje zadovoljstva z delom v javni upravi, sem se odločila, da jo bom uporabila tudi jaz. V fazi interpretaciji menim, da mi bo prišla prav Reddinova teorija Z, s pomočjo katere bom poskušala svetovati, kaj je v javni upravi mogoče spremeniti. Ravno tako bom s pomočjo Hachman-Oldhhamovega modela obogatitve dela lahko svetovala, kako zajezi fluktuacijo v občini, in z Vroomovo teorijo poskušala odkriti, kakšen vpliv ima pričakovanje na zaposlene v občini. Adamsovo teorijo pravičnosti pa bom uporabila, če bom z anketiranjem odkrila, da v organizaciji obstaja nepravično nagrajevanje.

2.4 Dejavniki motivacije

Motiviranje je proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi, da bodo učinkovito in z lastnim pristankom opravili dane naloge in delovali v smeri določenih ciljev. Spodbujati je mogoče z različnimi nagradami, priznanji in drugimi oblikami spodbude, ki pozitivno motivirajo in ki zadovoljujejo osebne potrebe (Uhan 2000, 12).

Motivacijski dejavniki so dejavniki, s katerimi skušamo od zunaj iz okolja vplivati na motivacijo posameznika in skupino. S temi dejavniki namerno ustvarjamo možnost za zadovoljevanje človekovih potreb (Šilec 2006, 16).

Posamezni motivacijski dejavniki v različnih obdobjih različno vplivajo na ljudi. V vsaki organizaciji je treba ugotoviti, kateri motivacijski dejavniki vplivajo na njihove zaposlene in na njihovo pomembnost. Na podlagi take ugotovitve je mogoče izvesti ukrepe, s katerimi jim je omogočeno doseči delovno uspešnost in učinkovitost v delovnem procesu. Ker pa bom v svoji diplomski nalogi uporabila Herzbergovo motivacijsko teorijo, ki deli motivacijske dejavnike v dve skupini, na higienike in motivatorje, vam jih bom v nadaljevanju predstavila.

Higieniki (Černetič 2007, 226–227) so dejavniki, ki vključujejo delovne pogoje in organizacijo dela. Povezani so z neprijetnostmi na delovnem mestu in povzročajo nezadovoljstvo, če niso ustrezno urejeni. Med higienike vključujemo dejavnike, kot so denar, položaj, varnost zaposlitve, politika podjetja, organizacija, delovni nadzor, medsebojni odnosi in delovne razmere. Zanimivo pri vseh teh dejavnikih je, da njihova prisotnost ne vodi k večji stopnji motiviranosti delavcev, vendar se brez njih pri delavcih pojavi nezadovoljstvo.

Motivatorji (ibidem) pa so dejavniki, ki izhajajo iz notranjih vzgibov zaposlenih, sprožajo dejansko motivacijo za delo in ne zgolj prizadevanja, da bi sploh delali. Ti motivatorji so uspeh pri delu, priznanje za rezultate, zanimivo delo, doseženi rezultati, odgovornost, strokovno usposabljanje, osebni razvoj, napredovanje in zadovoljstvo pri delu.

3 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

3.1 Opredelitev zadovoljstva zaposlenih

Vrban (2007, 13) meni:

»Splošna besedna raba besede zadovoljstvo je sicer običajno zelo blizu temu, da z njo opišemo določeno fiziološko ali psihološko stanje in v pogovornemu jeziku lahko pomeni čutenje [...]. Vendar moramo razumeti, da gre za pogovorni jezik, v katerem je beseda »zadovoljen« v določenem obsegu nadomestila besede ali komunikacije besed »vesel«, »srečen« in pomeni širši kontekst pozitivnih občutkov, ki nastanejo kot posledica več pozitivnih čustev hkrati.«

Avtorji opredeljujejo pojem zadovoljstvo na delovnem mestu z različnimi trditvami.

Zadovoljstvo pri delu najpogosteje opredeljujemo kot mentalno stanje posameznika v odnosu do delovnega okolja. Zadovoljstvo pri delu pokaže, koliko ima zaposleni rad delo, ki ga opravlja (Šteharnik 2000, 68).

Treven (1998, 131–132) opredeljuje zadovoljstvo pri delu kot prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na osnovi izpolnitve njegovih pričakovanj, ki so povezane z delom. Ta opredelitev vsebuje tri pomembne vidike zadovoljstva pri delu, to so: vrednost, pomembnost in zaznavanje:

- zadovoljstvo pri delu je funkcija *vrednosti*, ki jo lahko določimo kot tisto, kar si posameznik zavestno ali podzavestno prizadeva doseči;
- zaposleni imajo različna mnenja o pomenu posameznih vrednosti, ki vplivajo na stopnjo njihovega zadovoljstva pri delu;
- pomemben vidik zadovoljstva pri delu je *zaznavanje*, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednotami.

Zadovoljstvo zaposlenega z delom lahko opredelimo kot pozitivno čustveno stanje, ki nastane na osnovi posameznikove ocene in njegovih dosedanjih izkušenj pri delu. Gre za posameznikovo učinkovito reakcijo na delovno okolje, delo in na pogoje dela. Zadovoljstvo je sestavljeno iz zadovoljstva s posameznikovimi elementi dela in delovnega mesta. Sem uvrščamo zadovoljstvo z nalogami, z neposredno nadrejenim, z možnostjo izobraževanja, s sodelavci, s fizičnimi pogoji dela in z opremljenostjo, z možnostjo napredovanja, z načinom dela, z nagrajevanjem, s plačo, z delovnim časom in podobno. Zadovoljstvo na delovnem mestu je torej dejavnik, ki prispeva k večji kakovosti delovnega življenja in tudi h kakovosti življenja nasploh. Delo ima za zadovoljstvo z življenjem dvojen pomen, samopotrjevanje in zaslužek, pri čemer ima slednji večji pomen (Mihalič 2006, 266).

Pri Zupanovi (2001, 104) je zadovoljstvo pri delu pozitivna čustvena reakcija na posameznikovo doživljanje dela. Gre za notranje dožemanje, na katerega vplivajo številni osebni dejavniki. Odvisno je od tega, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednotami. Predvsem je dožemanje zadovoljstva odvisno od tega, kaj je posamezniku pomembno in kaj pričakuje. Nezadovoljen bo torej takrat, ko bo dobil manj od pričakovanega, še posebej, če bo ta razlika največja pri elementu, ki je zanj najpomembnejši. Splošno prepričanje je, da zadovoljstvo vodi k večji uspešnosti.

Nezadovoljstvo zaposlenih pri delu povzroča demotiviranost, odsotnost z dela, zamujanje na delo, manjše prizadevanje pri delu ter odpoved delovnega razmerja, kar pomeni odhod tistih kadrov, ki v organizacijskem razvoju prispevajo največ. Zato mora podjetje stalno vzdrževati visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih pri delu, čeprav včasih v škodo drugih rezultatov (Traven 1998, 131).

Delavci so različno zadovoljni oz. nezadovoljni s svojim delom. Na to vplivajo različni dejavniki, o katerih bom govorila v naslednjih podpoglavjih.

3.2 Dejavniki, ki vplivajo na nezadovoljstvo

Dejavnike, ki ustvarjajo nezadovoljstvo pri delu, Herzberg imenuje tudi higienski faktorji. To so tisti dejavniki okolja, ki povzročajo nezadovoljstvo, če niso prisotni, a ne povzročajo zadovoljstva s prisotnostjo. Ljudi ne spodbujajo k aktivnosti, ampak odstranjujejo neprijetnosti in s tem ustvarjajo pogoje za motiviranje. Černetič navaja naslednje dejavnike, ki vplivajo na nezadovoljstvo: denar, položaj, varnost zaposlitve, politiko podjetja, organizacijo, delovni nadzor, medsebojne odnose in delovne razmere (Černetič 2007, 226).

3.2.1 Varnost zaposlitve

Varnost se nanaša na stalnost zaposlitve. V današnjem času, ko se okolje, v katerem deluje organizacija, nenehno spreminja in organizacije zaradi konkurence nenehno zmanjšujejo stroške dela, je stalna zaposlitev za mnoge ljudi zelo pomemben dejavnik.

Stalnost in varnost zaposlitve imata naslednje pozitivne učinke na zaposlene (Zupan 1999, 51):

- pripravljeni so pridobiti nova znanja z večjim zanimanjem;
- prispevajo več predlogov za izboljšave, saj vedo, da s tem ne ogrožajo svojih delovnih mest;
- večjo pozornost posvečajo izbiri čim boljših novih sodelavcev;
- bolj si prizadevajo za dolgoročno uspešnost.

3.2.2 Denar

Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti kot tudi na njihovo tržno ceno. Organizacija oblikuje strategijo in sistem nagrajevanja, pri čemer izhaja iz poslovne strategije ravnanja z ljudmi pri delu. Strategija in sistem nagrajevanja običajno zajemata finančne in nefinančne nagrade. Med finančne nagrade sodijo predvsem stalni del plače, spremenljivi del plače in druge finančne ugodnosti. Med nefinančne ugodnosti pa sodijo priznanja, pohvale, dosežki, osebni razvoj (Armstrong 1994, 4).

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).

Osnovna plača

Za vsakega posameznega delavca se konkretno določi osnovna plača in je zapisana v pogodbi o zaposlitvi. Tako stranki ne moreta določiti poljubne višine plače, ampak je pri njeni določitvi treba upoštevati določila zakonov in kolektivnih pogodb. Osnovna plača pripada delavcu za dogovorjeni delovni čas, predvidene delovne rezultate in normalne delovne pogoje. Izpolnjevanje delovnih rezultatov je treba ugotavljati po vnaprej določenih merilih. Če je za določeno delo predpisana norma, delavcu pripada osnovna plača, če izpolnjuje zahtevano normo (Kresal 1995, 27).

Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (ZSPJS) je uradno začel veljati 1. januarja 2004. Osnova plače javnih uslužbencev se določa tako, da se osnovna plača pomnoži s količnikom, ki je določen za zahtevano stopnjo izobrazbe in glede na zahtevnost dela. Osnova za izračun je izhodiščna plača za I. tarifni razred in je dogovorjena s kolektivno pogodbo za negospodarske dejavnosti. Vrednost plačilnih razredov se praviloma usklajuje dvakrat letno (1. julija in 1. januarja). Osnovne plače javnih uslužbencev se določajo tudi na osnovi uvrstitve delovnih mest in nazivov v tarifne razrede, ki jih ureja 8. člen ZSPJS. Najnižji možni plačilni razred brez napredovanja se za posamezen tarifni razred določi s kolektivno pogodbo za javni sektor.

V sistemskem urejanju plač v javnem sektorju je v 14. členu ZSPJS predvidena tudi možnost drugačnih rešitev pri določitvi osnovne plače, in sicer:

- v primerih, določenih s posebnim zakonom, se lahko osnovna plača javnega uslužbenca, ki mu je določena večja ali manjša obremenjenost od pričakovanega obsega dela, za čas trajanja poveča ali zmanjša;

- v primerih, določenih s posebnim zakonom, se lahko osnovna plača javnega uslužbenca, ki sklone delovno razmerje za določen čas, poveča;
- v primeru, da javni uslužbenec opravlja delo na delovnem mestu, na katerem lahko opravlja to delo z eno stopnjo nižjo strokovno izobrazbo od zahtevane, mu pripada osnovna plača, ki je za tri plačne sisteme nižja od osnovne plače delovnega mesta, na katerem opravlja delo.

Dodatki k osnovni plači

Nespremenljiva osnovna plača je vezana na delovno mesto. Na istem delovnem mestu lahko dela več posameznikov, a ker niso vsi enako uspešni, prizadevni, zanesljivi, se njihove plače med seboj razlikujejo. K osnovni plači se dodajajo različne vsebine, odvisne od uspešnosti posameznika, ki dela na delovnem mestu (Merkač 1998, 99).

Lipičnik (1998, 193) meni, da so glavni dodatki k osnovni plači naslednji:

- plačilo individualne uspešnost, ki povečuje osnovno plačo ali pa ima obliko sistema bonus ter je odvisno od dosežene uspešnosti posameznikov;
- bonusi, ki so nagrade za uspešno delo in se izplačajo v enkratnem znesku;
- nagrade za storilnost so povezane z doseganjem predhodno postavljenih ciljev, ki so jih postavili zato, da bi spodbujali ljudi;
- provizije so posebne nagrade za storilnost, s katerimi so navadno nagrajeni prodajalci;
- plačilo servisne dejavnosti, ki se ponavadi povečuje v konstantnih korakih po določeni lestvici, kar je odvisno od vrste lestvice in dejavnosti, kjer je uporabljena; izjemoma se v neprofitnih dejavnostih uporablja tudi plačilo, ki je odvisno od uspešnosti posameznika;
- plačilo za zmožnost, ki ga včasih imenujemo tudi plačilo za izobrazbo;
- plačilo pristojnosti je odvisno od ravni pristojnosti, ki jo je glede na svoje zmožnosti in razvoj dosegel posameznik;
- plačilo za osebni razvoj je plačilo, ki ga navadno dobijo ljudje za povečane odgovornosti, ki so jih sprejeli z napredovanjem;
- dodatki, ki jih ljudje dobijo za nadurno delo, delo v izmenah ...

Javni uslužbenec, ki je v tekočem letu dosegel nadpovprečne delovne rezultate ali je bil nadpovprečno delovno obremenjen, je upravičen do povečanja dela plače kot nagrade za delovno uspešnost. Ta del plače lahko znaša največ dve osnovni mesečni plači javnega uslužbenca letno, in sicer se nagrada v višini ene osnovne plače izplača v juliju, druga pa v decembru istega leta. V praksi se del plače za delovno uspešnost najpogosteje nakazuje mesečno na podlagi mesečne ocene dela (Terzič 2007). Javnim uslužbencem po 23. členu ZSPJS pripadajo in se izplačujejo naslednji dodatki, katerih

višino določajo zakon, uredbe vlade ali kolektivne pogodbe za javni sektor: položajni dodatek, dodatek za delovno dobo, dodatek za mentorstvo, dodatek za specializacijo, magisterij ali doktorat, če to ni pogoj za zasedbo delovnega mesta, dodatek za dvojezičnost, dodatek za manj ugodne delovne pogoje, ki niso upoštevani v vrednotenju delovnega mesta, naziva oziroma funkcije, dodatek za nevarnost in posebne obremenitve, ki niso upoštevane v vrednotenju delovnega mesta, naziva ali funkcije, ter dodatki za delo v manj ugodnem delovnem času.

Nedenarno nagrajevanje

O nedenarnem nagrajevanju govorimo, kadar organizacija nagradi zaposlene, ne da bi porabila celo premoženje. Ena od teh nagrad so iskrene in pravočasne pohvale za dobro opravljeno delo. Za delavce je to velika spodbuda, saj jim sporočite, da so pomemben člen organizacije. Ravno tako zaposlene nagraдите tako, da jim izboljšate delovne prostore in jim ponudite bonitete, ki so več vredne kot pa stanejo. Take nagrade so lahko prilagodljiv urnik, službeni avtomobil, brezplačne vstopnice za telovadnico, bazen ali jim priredite manjšo zabavo (Palčič 2005).

V javni upravi je nedenarno nagrajevanje z zakoni in predpisi bolj skromno določeno. Zakon o javnih uslužbencih v 112. členu govori o pogojih za podeljevanje za izjemne uspehe, ki prispevajo k uspešnosti in učinkovitosti poslovanja ter k ugledu organa, zmanjšanju stroškov poslovanja in skrajšanju delovnih postopkov. V teh primerih se javnim uslužbencem lahko podeli priznanje.

3.2.3 Politika podjetja

Politika organizacije je odvisna od okolja, v katerem organizacija deluje. Politiko podjetja sestavljajo cilji in strategije, ki sledijo viziji, ta pa je hkrati v skladu s cilji, smotri in strategijo notranjega, lokalnega in razširjenega okolja organizacije. Cilji tvorijo hierarhijo smotrov, ki izhajajo iz vizije, ta pa iz interesov njenih udeležencev, tako notranjih kot zunanjih. Udeleženci organizacije so vsi posamezniki, skupine in organizacije, ki imajo svoje interese vezane na delovanje organizacije ter lahko z njo pomembno sodelujejo in nanjo vplivajo. Politika organizacije je torej v čas in prostor vpet način izvajanja poslovnega procesa (Černetič 2007, 77). Okvirni model politike organizacije predstavljajo temeljna, razvojna in tekoča politika organizacije, za vsako izmed njih pa smotri, cilji in strategije, ki obsegajo dejavnost, urejenost in sredstva (Černetič 2004, 65–67).

Temeljna politika obsega najbolj trajne in najbolj spremenljive cilje organizacije ter dokaj splošne strategije za doseganje ciljev, saj zajemajo dolgo časovno obdobje (ibidem).

Razvojna politika obsega časovno obdobje od tri do pet let. Glede na to časovno obdobje so določeni pomembni načrti, projekti in strateški načrt organizacije. Naloge

vseh udeležence in programi dejavnosti so za to obdobje že okvirno opredeljeni, prav tako pa tudi razdelitev materialnih in ostalih virov, ki jih ima organizacija na voljo za svojo dejavnost (ibidem).

Tekoča politika velja za obdobje, ki ni daljši od enega leta, in je običajno opredeljena v letnem delovnem načrtu organizacije s točnimi načrti in plani izvajanja storitev, s porabo virov, s programi sodelovanja z notranjim in zunanjim okoljem in podobno. Pri snovanju politike in strategije organizacije moramo kar najbolj upoštevati interese udeležencev organizacije in njihove potrebe, želje in pričakovanja, ki so skladni z interesi organizacije, saj le tako povečamo koristi organizacije ter zadovoljstvo in interese udeležencev (ibidem).

Med managementom profitnih organizacij in managementom neprofitnih organizacij obstajajo bistvene razlike v načinu financiranja in ciljnih organizacije.

3.2.4 Medsebojni odnosi

Medosebni odnosi, kakršni so, so stalno prisotni in prežemajo vse naše delo in življenje. Izhajajo iz nas, iz naših osebnostnih lastnosti in so usmerjeni na druge. Ko ocenjujemo sebe, hote ali nehotе preverjamo tudi druge, jim sodimo in mnenja tudi izražamo. Ali so pozitivna ali negativna, dobra ali slaba, prijetna ali neprijetna, je stvar našega presojanja. Nimamo vsi enakih meril, zato se naša mnenja o odnosih z drugimi razlikujejo. Organizacijo povezujejo trajni odnosi med zaposlenimi. Najpomembnejši odnos je odnos med podrejenim in nadrejenim. Velja namreč rek, da ljudje vstopajo v organizacijo, odhajajo pa zaradi ljudi oziroma vodstva. Poleg tega zaposleni ostajajo dlje v organizaciji, v kateri s sodelavci delijo težnjo po kakovostnem delu in v kateri so se med zaposlenimi razvile prijateljske vezi.

Medosebnih odnosov si ne moramo predstavljati brez komunikacije. »Komunikacija [...] je občevanje, sporazumevanje, sporočanje, obveščanje, izmenjava, oddajanje in sprejemanje sporočil, vzajemna dejavnost, interakcija; nekaj, kar je skupno dvema ali več ljudem, kjer so navzoči, udeleženi, združeni in dejavni.« (Markič 2007, 10)

Berlogar pa trdi: »Organizacijsko komuniciranje je izmenjava informacij [...], navzgor, navzdol in v isti organizacijski liniji.« (1999, 71)

Markič (2007, 47) opisuje smeri internega komuniciranja kot:

- komuniciranje navzdol je pretok sporočil, ki poteka od višjih do nižjih hierarhičnih ravni znotraj podjetja; nadrejeni jim dajejo navodila, vodijo organizacijski postopek in dajejo povratne informacije podrejenim;
- komuniciranje navzgor je pretok, ki poteka od nižjih do višjih hierarhičnih ravni znotraj podjetja; podrejeni sporočajo nadrejenim, kaj delajo, kateri so nerešeni problemi, predlagajo izboljšave;

- vodoravna komunikacija poteka med sodelavci na isti hierarhični ravni; sodelavci skupno rešujejo probleme in konflikte in si izmenjujejo informacije.

Komunikacija je nedvomno vir vsakega uspeha, običajno pa tudi vzrok za neuspeh. Ravno tako komunikacija vpliva na dobre medosebne odnose med zaposlenimi in vodstvom. Uspešna notranja komunikacija povzroči homogenost organizacije, kar pomeni, da bodo zaposleni nastopali složno tudi v najtežjih trenutkih.

3.2.5 Delavni nadzor

Vsak delavec ima na delovnem mestu pravico do zasebnosti. Nadzor na delovnem mestu je zanimiv zato, ker se v zvezi z njim zelo neposredno in nadzorno soočata dva pomembna interesa. Na eni strani je interes delodajalca, da delavec čim boljše in učinkoviteje dela, na drugi strani pa je interes delavca, da ga zahteve delodajalca povsem ne razčlovečijo in mu torej tudi na delovnem mestu dopustijo nedotaknjen del njegove zasebnosti. Poznamo različne vrste nadzora, kot so video nadzor, nadzor telefonskih pogovorov in elektronske pošte, beleženje prihoda in odhoda, nadzor gibanja v objektu, nadzor uporabe interneta, nadzor zasebnega življenja, GPS nadzor uporabe službenih vozil, sledenje s posebnimi GSM terminali. Čeprav delodajalci menijo, da večanje nadzora nad zaposlenimi izpostavlja domnevne pozitivne učinke, obstajajo tudi strokovna mnenja, da so pozitivni učinki le kratkoročne narave, dolgoročno pa naj bi vodili k doseganju slabših rezultatov. Z večanjem nadzora naj bi upadala tudi motivacija delavcev, saj ta več ne temelji na medsebojnem zaupanju in spodbudah, temveč zgolj na strahu pred morebitnimi sankcijami (Albreht 2008).

3.2.6 Delovne razmere

Delovne razmere se nanašajo na prostor, v katerem zaposleni opravljajo svoje delo. Zaposleni se morajo v prostoru, v katerem vsak dan preživijo tretjino dneva, dobro počutiti. V delovnem prostoru morajo vladati ugodne klimatske razmere. V zimskem času mora biti prostor primerno ogrevan, poleti pa hlajen. Zagotovljeni morata biti ustrezna vlažnost zraka ter stalno zračenje.

Pisarna mora odsevati način dela, večjo mobilnost, individualni pristop in nove možnosti, ki jih ponuja tehnologija. Sodobne pisarne morajo poleg lepote postati tudi funkcionalne. Vse večja pozornost mora biti namenjena barvah, ustvarjalnosti in naravni svetlobi. Boljši videz kot ima pisarna, več časa bodo zaposleni prebivali v njej, bolj bodo produktivni in zadovoljni (Žaler 2006).

3.2.7 Organizacija

Z organizacijo mislimo predvsem na organizacijo dela, ki jo raziskovalci opredeljujejo in razumejo kot zavestno človekovo dejavnost, ki določa, povezuje in usklajuje tvorce, da bi dosegli optimalen izid dela in poslovanja (BV Consulto b. l.).

Uhan pa meni, da lahko organizacijo dela poimenujemo tudi urejanje organizacijske združbe. Organizacijske združbe podjetij (podjetje, zavodi) delujejo z namenom uresničevanje ciljev. Cilji izhajajo iz poslanstva združbe, to je iz tehnične delitve delovnega procesa, oziroma iz skupne naloge združbe, to je iz organizacijske delitve dela. Celoten delovni proces združbe se členi na delne delovne procese, celotna naloga pa na delne naloge. Te opravljajo posamezni delavci posamično. Tedaj se organizacijska združba spremeni v organizacijo dela. Delo je razumljeno kot smotrno delovanje človeka, organizacija dela pa se kaže kot oblikovanje delovnih postopkov, opravil, nalog, ki jih njihovi nosilci, delavci, povezujejo v celoto tako, da na koncu procesa oz. procesov opravijo celotno nalogo. Delitev dela si predstavljamo kot razstavljanje vsega potrebnega dela za izvedbo skupne naloge v delne, te pa še na bolj preproste in podrobne skupine procesov. Tako pridemo do skupnih istovetnih procesov, ki jih imenujemo opravki in opravila. Kakšna bodo osnovna opravila, je odvisno od stroke podjetja, njegove velikosti, uporabe tehnologij, lastnosti zaposlenega osebja in različnih drugih okoliščin. Vsako opravilo je lahko že delovna naloga, če mu določimo mesto izpolnjevanja skupne naloge podjetja. Navadno pa več opravil, ki so med seboj sorodna, združujemo v delovne naloge. Naloge so konkretizacija del, opravil, ki jih je delavec dolžan opraviti v skladu s prejetim delovnim programom pri opravljanju storitev za doseganje ciljev združbe. Delovno mesto opredeljujejo kot najmanjšo organizacijsko enoto v podjetju, na katerem se izvajajo delovne naloge. Delovno mesto je prostor, na katerem izvajalec določene vrste in stopnje usposobljenosti z ustreznim delovnim sredstvom opravlja dodeljena opravila ali skupna opravila (Uhan 1996, 25–31).

Organiziranost dela privede do povečanja učinkovitosti in uspešnosti dela. Organiziranost dela opredeljuje vsebino, metode in razmerja delovnih nalog za povečanje storilnosti in uspešnosti ter možnosti zadovoljevanja potreb zaposlenih. S primernim oblikovanjem dela se lahko poveča motivacija zaposlenih, kar pripomore k izboljšanju delovnih rezultatov in k povečanju zadovoljstva zaposlenih.

Organiziranost dela v organizaciji Občine Bohinj je določena v *Uradnem vestniku Občine Bohinj*, kjer je sprejet Odlok o organizaciji in delovnem področju občinske uprave Občine Bohinj, ki navaja področja delovanje in njihove naloge.

3.3 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo

Dejavnike, ki ustvarjajo zadovoljstvo pri delu, Herzberg imenuje motivacijski dejavniki. To so dejavniki, ki izvirajo neposredno iz dela in povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljni, in ne povzročajo nezadovoljstva, če niso zadovoljni. So dejavniki, ki neposredno spodbujajo ljudi k delu, torej povečujejo njihovo motivacijo za delo. Med te dejavnike Černetič (2007, 226) uvršča uspeh pri delu, priznanje za rezultate, zanimivo delo, delovne dosežke, odgovornost, strokovno usposabljanje, osebni razvoj, napredovanje in zadovoljstvo pri delu.

3.3.1 Napredovanje

Haček (2001, 83) meni: »Napredovanje je pomikanje zaposlenih na zahtevnejša in odgovornejša delovna mesta.«

V slovenskem sistemu javnih uslužbencev poznano tri glavne skupine napredovanja (Brejc 2004, 84):

- napredovanje v višji plačilni razred istega naziva, ki poteka avtomatično po letih službe;
- napredovanje v višji naziv istega razreda, ki je vezano na izpraznjeno delovno mesto in zato ne more biti avtomatično;
- napredovanje v višji razred, kjer je prehod otežen, kjer morajo javni uslužbenci imeti višjo raven znanja, kot jo zahteva upravna rutina.

Napredovanje je ozko povezano s klasifikacijskim sistemom. V sistemu klasifikacijskih delovnih mest pomeni napredovanje pomik na višja delovna mesta, v sistemu klasifikacije javnih uslužbencev pa na višji položaj v tej klasifikaciji. Napredovanje je lahko avtomatično in neodvisno od ocene sposobnosti zaposlenega, povezano pa je z doseženo višjo stopnjo izobrazbe ali s pretekom določenega obdobja dela. Takšen sistem je prilagojen sistemu klasifikacije uslužbencev. Po drugi strani pa je napredovanje odvisno od ocene sposobnosti in delovnih uspehov zaposlenega, ki je prilagojen sistemu klasifikacije delovnih mest. Jasna ureditev napredovanja je zlasti pomembna z vidika motivacije javnega uslužbenca, saj ta posledično pri svojem delu dokazuje svoje sposobnosti, ter z vidika zagotavljanja varnosti, da se s trajanjem delovne dobe položaj javnega uslužbenca znotraj organa javne uprave spreminja na bolje (Haček 2001, 83).

3.3.2 Strokovno usposabljanje

Strokovno izobraževanje in usposobljeno osebje sta osnovna dejavnika razvoja, kakovosti in uspešnosti organizacije ne glede na to, ali je njena osnovna dejavnost proizvodnja ali opravljanje storitev. Zato je razumljivo, da tako v svetu kot pri nas

organizacije posvečajo izobraževanju zaposlenih vedno večjo pozornost (Možina in drugi 1998, 177). Dandanes se hitro spreminjajo tehnološki postopki, organizacija in metode dela, zato je to posvečanje izobraževanju zaposlenih tudi potrebno. Vse te nagle spremembe zahtevajo od zaposlenega stalno prilagajanje novim razmeram. Del in opravil, za katere bi se človek lahko usposobil samo enkrat v življenju, ni več; vsak delavec se mora izpopolnjevati in dopolnilno usposablјati vso delovno dobo.

Javne organizacije namenјajo precejšno pozornost strokovnosti javnih uslužbencev. To je vidno predvsem pri skupnih načelih sistema, kjer je z načelom strokovnosti poudarјeno, da javni uslužbenec izvršuje javne naloge strokovno, vestno in pravočasno. Pri svojem delu ravna po pravih stroke in se v ta namen stalno usposablјa in izpolnjuje, kar mu zagotavlјa delodajalec.

Izobraževanje in usposablјanje sta v organizaciji javne uprave ena od ključnih dejavnosti, saj so potrebe po znanju in veščinah vse večje. Hkrati gre za dejavnost, ki omogoča izboljšanje sposobnosti javnih uslužbencev za delo, ki ga opravljajo. Prav z iskanjem novih znanj javnih uslužbencev je v organizaciji zagotovljen kakovosten nadaljnji razvoj. Organizacija mora potrebe po izobraževanju zaznati in jih sproti zadovoljevati (Haček 2001, 101).

3.3.3 Zanimivost dela

Pri oblikovanju dela je pomembno, kako v delo vnesti motivacijske elemente. Delo mora zaposlenim zagotavlјati osebno zadovoljstvo in mora imeti značilnosti, ki zaposlene privlačijo (Ilc 2002). Če zaposleni dalj časa opravljajo enako delo, postane to delo kljub dobri plači rutinsko in nezanimivo. S pomanjkanjem izziva posledično upade tudi motivacija. Da delo zaposlenim ostane zanimivo, potrebujejo vedno nove dosežke, ki so višji od trenutno že doseženih. Delo, ki delavca postavlјa pred vedno nove izzive, prispeva k razvoju njegovih sposobnosti, k strokovni rasti in k možnostim napredovanja. Enolično delo ljudi dolgočasi, zato mora organizacija poskrbeti za raznolikost nalog, ki jih opravljajo zaposleni na svojem delovnem mestu.

3.3.4 Odgovornost

Podjetje mora spodbujati posameznika k samoiniciativnosti. Narobe je, če mu vsako malenkost predpisuje s posebnimi pravili in postopki. Če ima zaposleni zelo malo ali nič odgovornosti, se namreč pojavita neodgovornost in pomanjkanje iniciativnosti, to pa je velika ovira za razvoj in uspešnost podjetja. Posameznik namreč dela po načelu, kaj bi se trudil in delal skrbi, saj to ni moja odgovornost (Tomažević Vuković 2000). »Čim večja svoboda dela je namreč temeljni pogoj za ustvarjalnost dela, možnost ustvarjalnega dela pa omogoča učinkovito zadovoljevanje [...] osebnih potreb zaposlenih po samopotrjevanju z delom kot ene najpomembnejših potreb ljudi v sferi dela, ki so gonilo delovne motivacije.« (Mrak 2007)

3.3.5 Uspeh

V dandanašnji družbi skoraj ni posameznika, ki si ne bi želel biti uspešen. Za vsakogar je uspeh najbrž nekaj drugega. Vsekakor pa za uspeh na področju poklicne kariere velja eno: je skupek mnogih, raznoterih dejavnikov, od povsem nadzorljivih, kot je trdo delo posameznika, do nenadzorovanih, kot je sreča. Razvoj kariere pomeni, da zaposleni svojega dela ne dojema kot breme, ki mu vsakodnevno greni življenje, ampak kot priložnost zase in predvsem kot zmožnost ter dodatna spodbuda za lasten razvoj. Razvoj lastne kariere od posameznika terja trud, dodatno izobraževanje ter seveda veliko dodatnega dela. Predvsem pa je potrebna jasna usmerjenost v prihodnost. V razvoj lastne karier usmerjeni posameznik jasno ve, kje je v opazovanem trenutku in kam želi priti v prihodnosti, ter ogromno vlaga v pot, ki vodi do zelenega cilja. Poleg vsega, kar razvoj kariere posamezniku na videz jemlje, pa mu tudi ogromno daje v povračilo. Poleg večjega osebnega zadovoljstva tudi povečanje možnosti za nastop dobre, perspektivne zaposlitve oziroma možnosti za zamenjavo obstoječe zaposlitve z boljšo (Lešnik 2007).

3.3.6 Priznanje za rezultate

Priznanje za rezultate pomeni predvsem priznanje, pohvale in nagrade za dobro opravljeno delo. Nagraditi jih je treba tokrat, ko si posamezniki resnično zaslužijo, in morajo biti pričakovana in iskrena. Zaposlenim že veliko pomenijo nagrade, kot so osebna zahvala za dobro opravljeno delo, pisna zahvala in javna priznanja, ki so brezplačna in zelo redko v uporabi.

4 POVEZAVA MED MOTIVACIJO IN ZADOVOLJSTVOM ZAPOSLENIH

V predhodnih poglavjih sem opisala pomen motivacije za zadovoljstvo zaposlenih. V prvem poglavju sem opisala motivacijske teorije ter za izhodiščno izbrala Herzbergovo motivacijsko teorijo, ki deli motivacijske dejavnike na motivatorje in higienike. V naslednjem poglavju pa sem opisala dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo (motivatorje), in dejavnike, ki vplivajo na nezadovoljstvo (higienike). Edino, česar še nisem opisala, je, kako sta dejavnika, kot sta motivacija in zadovoljstvo, med seboj povezana.

Avtorji menijo, da s primernim oblikovanjem dela lahko povečamo motivacijo delavcev za delo, kar po eni strani izboljšuje delovne rezultate, po drugi strani pa povečuje zadovoljstvo delavcev, doseganje dobrih rezultatov in zadovoljstvo delavcev, pa tudi pozitivno spodbujajo drug drugega (Možina in drugi 1998, 148-152).

O vplivu zadovoljstva na motivacijo Lešnik (2007) meni, da nekdo, ki ni zadovoljen na delovnem mestu, ne bo posebno motiviran za opravljanje svojega dela. Ni pa že samo zadovoljstvo zagotovilo, da bo nekdo motiviran za opravljanje svojega dela. Seveda je pri zadovoljnem posamezniku večja verjetnost, da bo delo opravljal z dodatno mero motivacije. O učinku zadovoljstva na motivacijo zaposlenih še dodaja, da je motivacija psihično stanje, ki nam da energijo, nas vodi do rezultata in, višja kot je, več bomo dosegli in posledično bomo zadovoljnejši. Iz tega lahko razberemo odnos med zadovoljstvom in učinkovitostjo: bolj kot smo učinkoviti, bolj smo zadovoljni. Po drugi strani pa dejstvo, da smo zadovoljni, lahko vpliva na optimalno učinkovitost, saj pozitivna čustvena stanja (kamor zadovoljstvo nedvomno spada) prispevajo k optimalni učinkovitosti (Lešnik 2007).

5 OPIS METODOLOGIJE

Odločila sem se za metodo pisnega anketiranja zaposlenih v Upravi občine Bohinj. Opravila pa bom tudi intervju z dvema od zaposlenima, ki sta v Upravi občine Bohinj pred kratkim prekinila delovno razmerje.

Pri oblikovanju anketnega vprašalnika sem upoštevala splošna pravila, ki vелеvajo, da morajo biti vprašanja jasna, brez strokovnih izrazov in v razumljivem jeziku (Devetak 1996, 33). Vprašanja v anketi so sestavljena na podlagi Herzbergove motivacijske teorije. Vprašanja so zaprtega tipa, ker omogočajo enostaven in hiter odgovor, pa tudi analizo. Za merjenje sem uporabila petstopenjsko lestvico. Anketa je bila izvedena anonimno.

Vprašalnik je sestavljen iz dveh delov. Prvi sklop vprašanj je sestavljen iz pet neodvisnih spremenljivk, ki so spol, starost, stopnja izobrazbe, mesto zaposlitve in kraj opravljanja dela. Drugi del vsebuje šestnajst večstopenjskih vprašanj, kjer bodo zaposleni podajali oceno o zadovoljstvu z delom v občini Bohinj.

Anketo sem izvedla v Upravi občine Bohinj. Razdelila sem jo med vse zaposlene v upravi in v režijskem obratu, kar pomeni 34 razdeljenih vprašalnikov. Anketa je potekala štiri dni. Vrnjenih sem dobila 33 vprašalnikov, kar pomeni 97 % odzivnost. V občinski upravi sem razdelila osemnajst anketnih vprašalnikov, ki sem jih dobila tudi vrnjene. Na režijskem obratu pa sem jih razdelila 16 vprašalnikov, od katerih sem jih prejela 15. V anketiranju je sodelovalo 14 žensk in 19 moških. V anketo sem poskušala zajeti kar največje število zaposlenih, s čimer bi zagotovila čim bolj reprezentativen vzorec.

Postavljene hipoteze

1. Zaposleni niso zadovoljni z obveščenošjo o dogodkih v podjetju, saj so informacije največkrat samo enosmerne.
2. Zaposleni niso zadovoljni s plačo.
3. Zaposleni so zadovoljni s statusom v občinski upravi občine Bohinj.
4. Zaposleni niso zadovoljni z delovnimi pogoji.
5. Zaposleni so zadovoljni s stalnostjo zaposlitve, predvsem v današnjem času, ko vedno več organizacij zaposluje ljudi za določen čas.
6. Zaposleni so zelo nezadovoljni z organizacijo dela v občinski upravi.
7. Zaposleni so zadovoljni z delom, ki ga opravljajo na sojem delovnem mestu.

6 PREDSTAVITEV REZULTATOV

6.1 Predstavitev organizacije

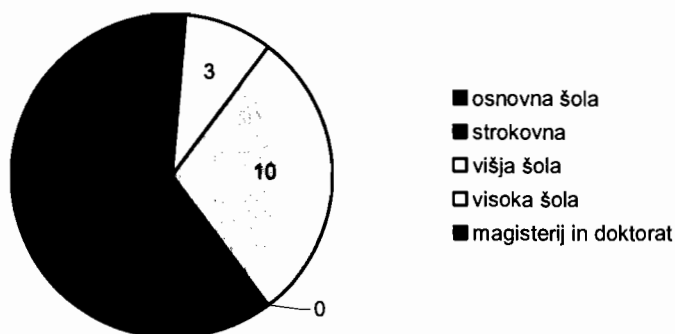
Občina Bohinj je bila ustanovljena 4. oktobra 1994 in po površini sodi med največje občine v Sloveniji. Ima 24 naselij in je razdeljena na deset katastrskih občin. Večina teh naselij je v Bohinjski kotlini, ki se deli na Zgornjo in Spodnjo Bohinjsko kotlino. Upravni center je v Bohinjski Bistrici, spada pod upravno enoto Radovljica. V Občini Bohinj je zaposlenih 34 ljudi. Kraj opravljanja dela zaposlenih je ločeno, saj 16 ljudi opravlja delo na režijskem obratu, ki je ločeno od občinske uprave, kjer delo opravlja 18 ljudi. Na režijskem obratu so zaposleni neposredno odgovorni operativnemu vodju režijskega obrata, kateremu nadrejeni je župan. Občinsko upravo pa vodi župan. (www.obcina.bohinj.si)

6.2 Organizacijska in kadrovska struktura

Občina je organizirana tako, kot naroča Zakon o lokalni samoupravi, in v skladu s Statutom. Organi občine so župan, Občinski svet in Nadzorni odbor. V občini Bohinj je zaposlenih 34 ljudi. Zaposleni so na področju javnih financ, gospodarstva, družbenih dejavnosti, okolja in prostora, splošnih in upravnih zadev in v režijskem obratu. Občinska uprava v nesamostojnem režijskem obratu opravlja dejavnosti gospodarskih javnih služb, ki niso organizirane v drugih oblikah, zlasti pa gospodarijo s stavbnimi zemljišči, urejajo zelene površine in parke, urejajo javne tržnice, vzdržujejo mesta za plakatiranje in reklamiranje, skrbijo za parkirišča in pobirajo parkirnine.

Na Občini Bohinj prevladujejo zaposleni moškega spola, saj predstavljajo 62 % vseh zaposlenih. Po izobrazbi je dvajset zaposlenih s srednješolsko izobrazbo, deset z višjo, z visoko trije zaposleni, eden od zaposlenih pa ima osnovno šolsko izobrazbo, kar prikazuje slika 6.1.

Slika 6.1 Izobrazbena struktura



Vir: Občina Bohinj 2008.

6.3 Analiza neodvisnih spremenljivk

Pri analizi rezultatov bom najprej predstavila z anketo pridobljene rezultate neodvisnih spremenljivk, kar pomeni, da bom predstavila strukturo anketirancev po spolu, starosti, izobrazbi, delovnem mestu zaposlitve in kraju zaposlitve anketirancev. V drugem delu bom predstavila v anketi pridobljene podatke odvisnih spremenljivk. Predstavila bom zadovoljstvo zaposlenih s posameznimi dejavniki, kot so napredovanje, plača, stalnost zaposlitve, organizacija dela, delovni pogoji, obveščenost in medosebni odnosi.

Anketo sem izvajala med zaposlenimi v Občini Bohinj. Ker je v njej zaposlenih samo 34 ljudi, sem jo razdelila med vse zaposlene, tako na režijskem obratu kot v občinski upravi. Vprašalnik je izpolnilo 33 anketirancev, kar je 97 % vseh zaposlenih. Na režijskem obratu sta vprašalnik izpolnili dve ženski (13 %) in 13 moških (87 %). Na občinski upravi so prevladovale ženske, saj je vprašalnik izpolnilo 11 žensk (61 %) in 7 moških (39 %). Iz tabele vidimo, da na režijskem obratu prevladuje moški spol, medtem ko na upravi ženski spol.

Tabela 6.1 Primerjava različnih odvisnih spremenljivk

		Kraj zaposlitve		Spol		Skupaj
		uprava	režijski obrat	moški	ženski	
Izobrazba	osnovna šola	0 (0 %)	1 (7 %)	1 (5 %)	0 (0 %)	1 (3 %)
	srednja šola	6 (34 %)	13 (87 %)	14 (70 %)	5 (38 %)	19 (58 %)
	visoka šola	2 (11 %)	1 (7 %)	2 (10 %)	1 (8 %)	3 (9 %)
	višja šola	10(55 %)	0 (0 %)	3 (15 %)	7 (54 %)	10 (30 %)
Mesto zaposlitve	uradnik	13 (72 %)	1 (7 %)	7 (35 %)	6 (46 %)	14 (42 %)
	strokovni	5 (28 %)	14 (93 %)	13 (65 %)	7 (54 %)	19 (58 %)
Starost	do 31	6 (33 %)	5 (34 %)	5 (25 %)	6 (46 %)	11 (33 %)
	od 31 do 45	5 (28 %)	5 (33 %)	7 (35 %)	3 (23 %)	10 (30 %)
	nad 45	7 (39 %)	5 (33 %)	8 (40 %)	4 (31 %)	12 (37 %)

Iz tabele 6.1 je razvidno, da je vprašalnik izpolnil en anketiranec z osnovnošolsko izobrazbo, s srednješolsko izobrazbo devetnajst zaposlenih, z višješolsko trije zaposleni in z visokošolsko izobrazbo deset zaposlenih. Ravno tako tabela prikazuje, da je v Upravi občine Bohinj največ zaposlenih z višješolsko izobrazbo, medtem ko ni zaposlenih z magistrsko in doktorsko izobrazbo. Na režijskem obratu ima trinajst zaposlenih strokovno izobrazbo, eden ima visokošolsko in eden osnovnošolsko izobrazbo. Na upravi pa ima deset zaposlenih višjo šolo, visoko šolo dva zaposlena in šest zaposlenih strokovno izobrazbo. Iz tabele vidimo, da ima uprava občine Bohinj največ zaposlenih z visoko šolo, na režijskem obratu pa prevladujejo zaposleni s

srednješolsko izobrazbo, kajti na režijskem obratu nihče od zaposlenih nima zaključene višješolske izobrazbe.

Anketni vprašalnik je izpolnilo štirinajst uradnikov (42 %) in devetnajst strokovnih delavcev (58 %). Kot vidimo, prevladujejo na režijskem obratu zaposleni, ki zasedajo strokovno-tehnična delovna mesta, na upravi pa je največ zaposlenih uradnikov.

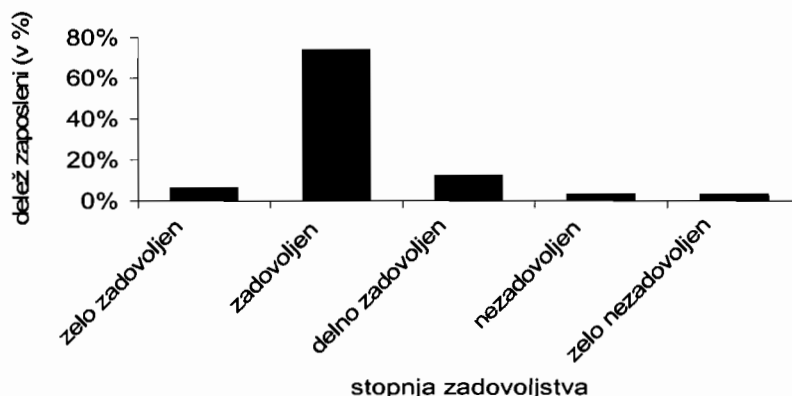
Iz tabele 6.1 je razvidno, da je dvanajst oseb na Občini Bohinj starejših od 45 let, v starostni skupini med 31 in 45 let je deset zaposlenih, v starostni skupini do 31 let pa je enajst zaposlenih. Na upravi prevladujejo zaposleni starostne generacije nad 45 let, trije zaposleni so starejši od 50 let, kar pomeni, da se bodo kmalu upokojili in bodo morali na Občini zaposliti nove ljudi. V starostni skupini med 31 do 45 let je v upravi pet zaposlenih in mlajših od 31 let je šest zaposlenih. Na režijskem obratu so zaposleni razporejeni tako, da je v vsaki starostni skupini po pet zaposlenih. Na upravi je več zaposlenih starejše starostne skupine in najmlajše starostne skupine do 31 let. Za občino Bohinj je pomembna tudi informacija, da ima zelo mlado strukturo zaposlenih, največ zaposlenih je starih od 25 do 35 let.

6.4 Predstavitev zadovoljstva zaposlenih

Že v predhodnem poglavju sem omenila, da bom predstavila odvisne spremenljivke, kot so zadovoljstvo z napredovanjem, zadovoljstvo s plačo, s stalnostjo zaposlitve, z organizacijo dela, z delovnimi pogoji ter zadovoljstvo z obveščenostjo v podjetju. Predstavila jih bom s pomočjo grafikonov, ki jih bom sproti interpretirala.

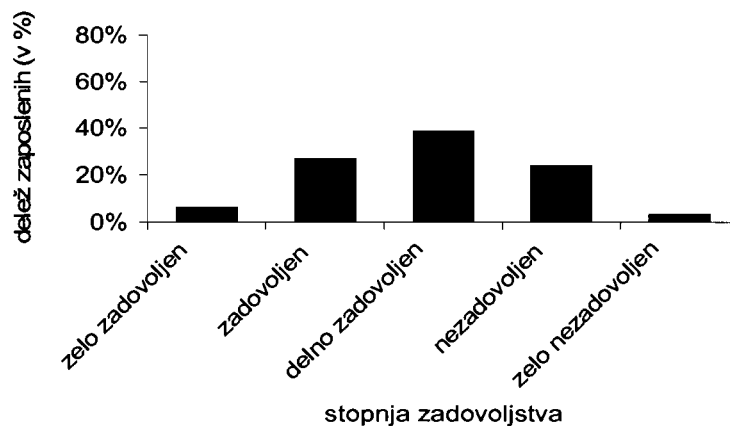
Iz slike 6.2 je razvidno, da sta z možnostjo napredovanja zelo zadovoljna dva zaposlena, medtem ko je zadovoljnih petindvajset zaposlenih. Štirje zaposleni so delno zadovoljni. Eden je nezadovoljen in ravno toliko je tudi zelo nezadovoljnih zaposlenih. Kot vidimo, so zaposleni z napredovanjem zadovoljni in je le peščica zaposlenih, ki menijo, da na Občini Bohinj nimajo možnosti napredovanja.

Slika 6.2 Zadovoljstvo zaposlenih z napredovanjem



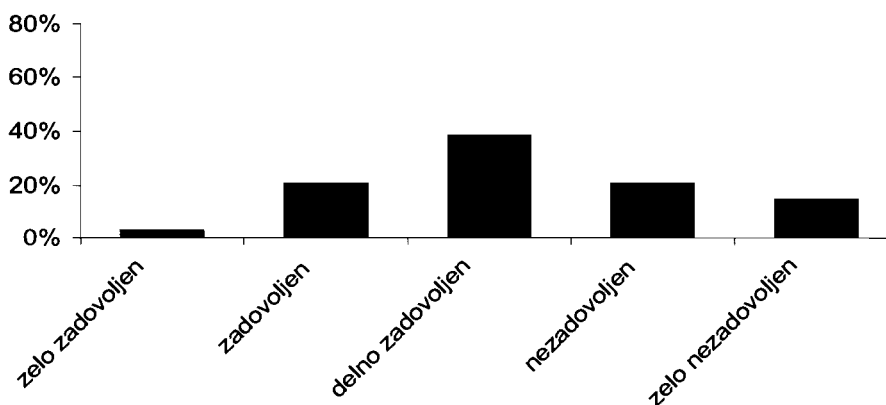
Slika 6.3 pa nam kaže zadovoljstvo zaposlenih s plačo, kjer sta dva zaposlena zelo zadovoljna z njo, devet zaposlenih je zadovoljnih, trinajst zaposlenih je delno zadovoljnih, osem zaposlenih nezadovoljnih in eden od zaposlenih je s plačo zelo nezadovoljen. Iz grafa vidimo, da je največ zaposlenih s plačo delno zadovoljnih. Teoretiki menijo, da plača spada med higienike, kar pomeni, da je dobra plača potrebna za odpravo nezadovoljstva, ni pa dovolj za zadovoljstvo zaposlenega, njeno povečanje pa dvigne zadovoljstvo samo za kratek čas.

Slika 6.3 Zadovoljstvo zaposlenih s plačo



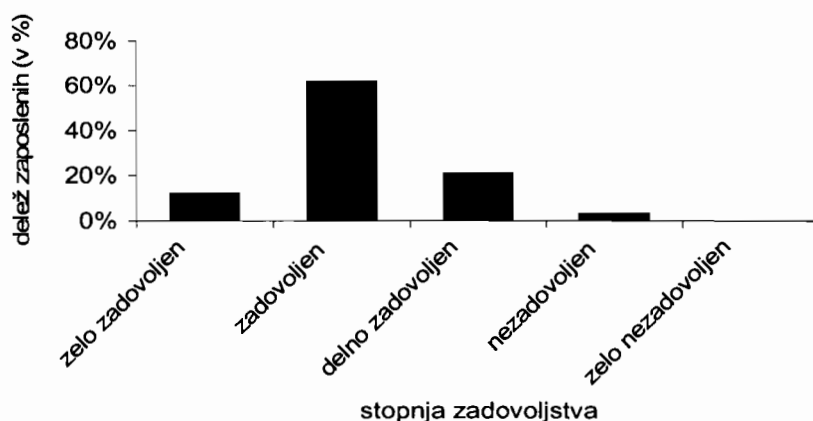
Slika 6.4 nam prikazuje zadovoljstvo z organizacijo dela. Iz nje lahko razberemo, da je eden od zaposlenih zelo zadovoljen, sedem je zadovoljnih, trinajst je delno zadovoljnih, sedem je nezadovoljnih in zelo nezadovoljnih je pet zaposlenih. Slika nam prikazuje, da je stopnjo zadovoljstva z organizacijo dela trinajstih zaposlenih negativno ocenilo, kar predstavlja več kot 1/3 vseh zaposlenih. Menim, da bodo morali na občini preoblikovati ali vzpostaviti organizacijo dela, s katero bodo pri zaposlenih odpravili trenutno nezadovoljstvo.

Slika 6.4 Zadovoljstvo zaposlenih z organizacijo dela



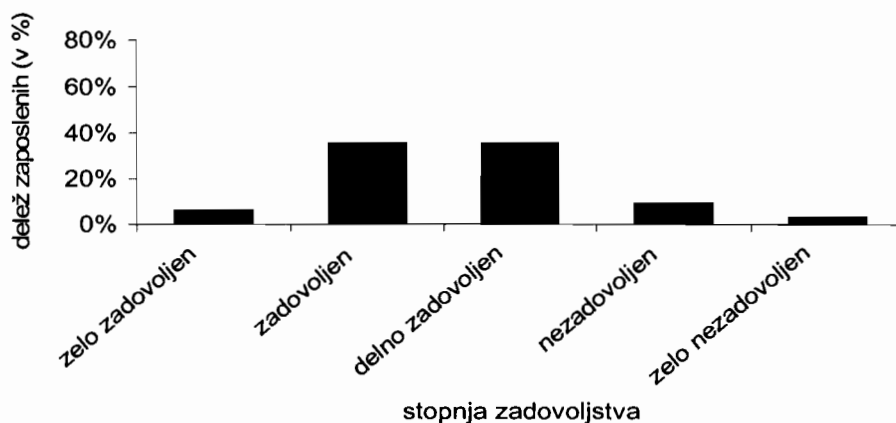
S stalnostjo zaposlitve so na Občini Bohinj zaposleni zadovoljni, kar nam prikazuje slika 6.5. Kar štirje zaposleni so zelo zadovoljni, enaindvajset je zadovoljnih, delno zadovoljnih je sedem zaposlenih in eden ni zadovoljen. Zelo nezadovoljnih s stalnostjo zaposlitve na Občini Bohinj ni. Takšen rezultat je bil po mojem mnenju pričakovan, saj je v današnjem času zelo težko pridobiti zaposlitev za nedoločen čas. V Občini Bohinj so vsi zaposleni za nedoločen čas, kar zanje predstavlja varnost, ki je v današnjem času dokaj redka.

Slika 6.5 Zadovoljstvo zaposlenih s stalnostjo zaposlitve



Slika 6.6 prikazuje, da sta z delovnimi pogoji zelo zadovoljna dva zaposlena, zadovoljnih je dvanajst in ravno toliko je delno zadovoljnih. Z delovnimi pogoji so nezadovoljni trije zaposleni, en pa je zelo nezadovoljen.

Slika 6.6 Zadovoljstvo zaposlenih z delovnimi pogoji

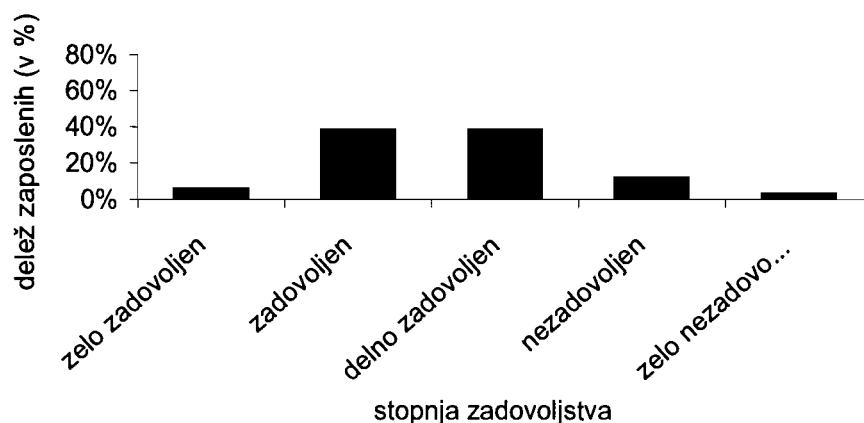


Rezultati ankete so prikazali, da so zaposleni z delovnimi pogoji na Občini Bohinj delno zadovoljni. Vendar menim, da bi moral biti dejavnik, kot so delovni pogoji, pri zaposlenih na lestvici zadovoljstva vrednoten višje. Menim, da je za takšen rezultat predvsem kriva slaba računalniška tehnologija, ki zaposlenim otežuje delo, saj dela ne

morejo opravljati nemoteno. Prav tako bi morali preurediti pisarne, kajti večji del zaposlenih preživi eno tretjino svojega časa v pisarni, zato menim, da se morajo v njej dobro počutiti.

Na Občini Bohinj sta z obveščanjem v organizaciji, kar prikazuje slika 6.7, zelo zadovoljna dva zaposlena, zadovoljnih je trinajst in ravno toliko je delno zadovoljnih. Nezadovoljni so štirje zaposleni in eden je zelo nezadovoljen.

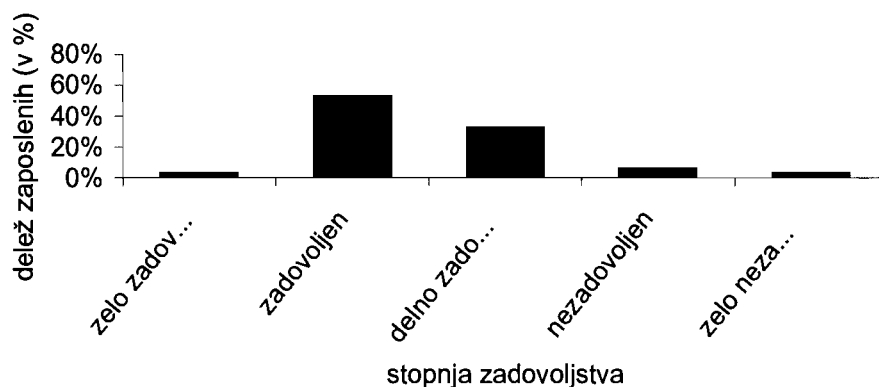
Slika 6.7 Zadovoljstvo zaposlenih z obveščanjem



Iz slike 6.7 razberemo, da so z obveščanjem ljudje zadovoljni in delno zadovoljni. Vendar se moramo zavedati, da so informacije za zaposlene zelo pomembne, saj brez njih ne morejo nemoteno opravljati dela. Postopke obveščanja bi v upravi morali izpopolniti, da bi zaposleni ta dejavnik zadovoljstva ocenjevali najvišje na lestvici zadovoljstva.

Slika 6.8 prikazuje, da je s statusom v organizaciji zelo zadovoljen samo eden od zaposlenih, zadovoljnih je osemnajst, delno zadovoljnih oziroma delno nezadovoljnih je enajst zaposlenih.

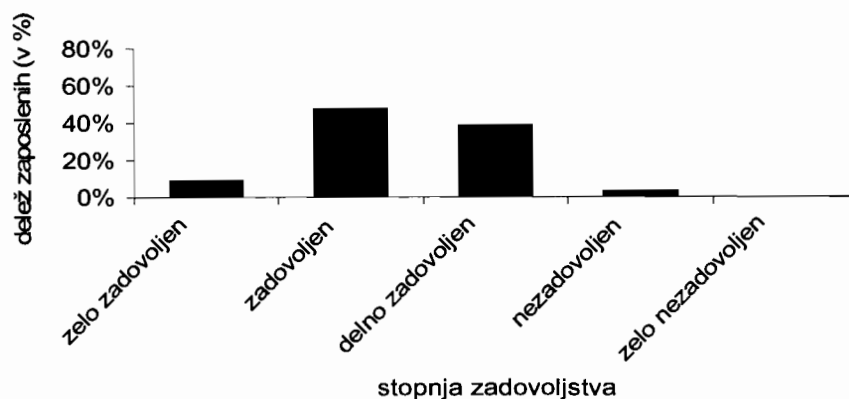
Slika 6.8 Zadovoljstvo zaposlenih z statusom v organizaciji



S statusom sta nezadovoljna dva anketiranca, zelo nezadovoljen pa je eden od zaposlenih na Občini Bohinj. Menim, da je večji del zaposlenih s statusom v organizaciji zadovoljnih ter se dobro počutijo glede na položaj, ki jim v občini pripada.

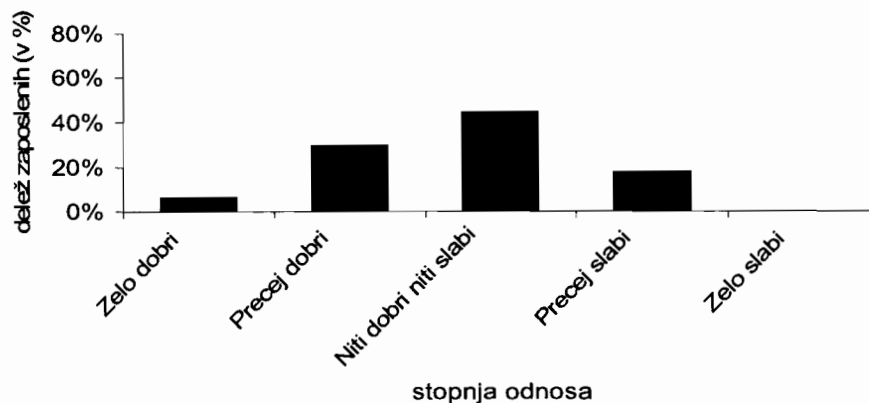
Stopnja zadovoljstva zaposlenih z delom, ki ga opravljajo, je predstavljena na sliki 6.9. Iz slike razberemo, da je največ zaposlenih z delom zadovoljnih (16 zaposlenih), medtem ko so s tem dejavnikom zelo zadovoljni samo trije zaposleni. Nezadovoljnih na Občini Bohinj ni, vendar je kar trinajst zaposlenih z delom le delno zadovoljnih.

Slika 6.9 Zadovoljstvo zaposlenih z delom



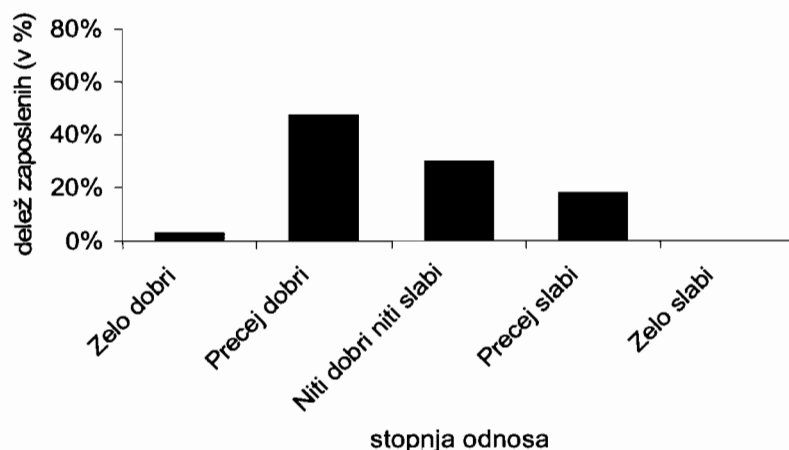
Slika 6.10 pa prikazuje odnose med zaposlenimi, ki so po mnenju zaposlenih boljši, kot jih imajo z vodstvom podjetja. En zaposleni meni, da ima z zaposlenimi zelo dobre odnose, šestnajst jih te odnose ocenjuje kot precej dobre, deset zaposlenih s svojimi sodelavci nima niti dobrih niti slabih odnosov, šest zaposlenih pa ima z zaposlenimi zelo slabe odnose. Slabi odnosi nastajajo, ker imajo ljudje različne osebnostne lastnosti, ki pa jih določeni ljudje v organizaciji ne sprejemajo.

Slika 6.10 Odnosi med zaposlenimi in vodstvom



Slika 6.11 prikazuje, da ima petnajst zaposlenih z vodstvom podjetja neopredeljene, torej niti dobre niti slabe odnose, deset zaposlenih ima dobre odnose, zelo dobre pa dva zaposlena na Občini Bohinj. Slabe odnose z vodstvom ima šest zaposlenih. Ker so medosebni odnosi nujno potrebni, da človek lahko deluje v organizaciji, menim, da mora vodstvo poskrbeti za izboljšanje obstoječih odnosov. Kajti zavedati se morajo, da je najpomembnejši odnos med podrejenim in nadrejenim. Kot sem že v teoretičnem delu omenila, velja rek, da ljudje vstopajo v organizacijo, odhajajo pa zaradi ljudi oziroma vodstva. Poleg tega zaposleni ostajajo dlje v organizaciji, v kateri s sodelavci delijo težnjo po kakovostnem delu in v kateri so se med zaposlenimi razvile prijateljske vezi.

Slika 6.11 Odnos med zaposlenimi



Anketa je pokazala, da so zaposleni najslabše ocenili dejavnik »organizacija dela«, saj je kar 1/3 zaposlenih nezadovoljnih ali zelo nezadovoljnih. Delno zadovoljni so zaposleni s plačo, ki jo prejemaajo za vloženo delo. Ravno tako bo vodstvo moralo, če bo želelo izboljšati zadovoljstvo zaposlenih, nameniti več pozornosti izboljšanju delovnih pogojev ter obveščanju.

Največ zaposlenih je zelo zadovoljnih s stalnostjo zaposlitve. V današnjem času podjetja ne morejo zagotavljati stalnosti zaposlitve, medtem ko v javni upravi zaposlujejo predvsem za nedoločen čas. Prav tako so zaposleni zadovoljni s statusom, ki ga imajo na delovnem mestu, ter z napredovanjem, ki jim ga organizacija omogoča. Glede odnosov na delovnem mestu so bolj zadovoljni z odnosi med zaposlenimi, medtem ko odnosi z vodstvom niso najbolj pozitivni. Zato bo moralo vodstvo, če bo želelo obdržati zaposlene v podjetju, izboljšati odnose z nekaterimi zaposlenimi, ki jih trenutno zapostavlja.

6.5 Razlike pri zadovoljstvu zaposlenih glede na različne odvisne spremenljivke

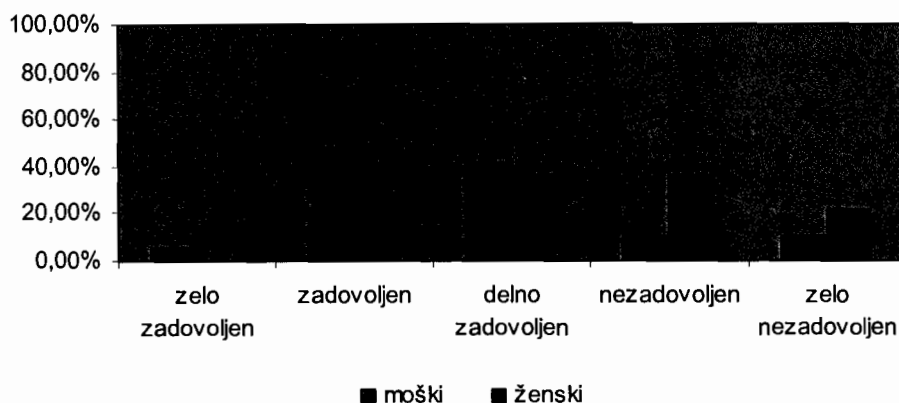
V nadaljevanju bom predstavila segmente, na katerih prihaja do večjih razlik, ki se pojavijo, če za primerjavo vzamem različne odvisne spremenljivke, kot so zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve, s plačo, z organizacijo dela ..., in jih primerjala glede na različne neodvisne spremenljivke, kot so izobrazba, spol, kraj dela in mesto zaposlitve.

Organizacija dela

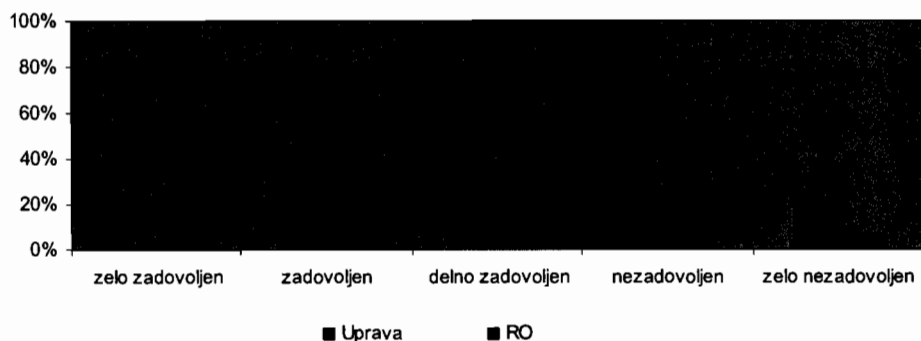
Do prve razlike pride, če primerjam odvisne spremenljivke zadovoljstvo zaposlenih z neodvisno spremenljivko organizacijo dela. Prihaja do razlik, če primerjamo zadovoljstvo med uradniki in strokovno-tehničnimi delavci. Slika 6.14 prikazuje, da so uradniki v primerjavi s strokovno-tehničnimi delavci z organizacijo dela manj zadovoljni. Ravno tako z organizacijo dela niso zadovoljni zaposleni v upravi. Kajti tam je veliko zaposlenih, ki opravljajo delo na delovnem mestu uradnika. Na upravi pa je največ zaposlenih ženskega spola in tudi te so z organizacijo dela v primerjavi z moškimi kolegi bolj nezadovoljne, kar lahko vidimo na sliki 6.12. Glede na stopnjo izobrazbe so z organizacijo dela bolj zadovoljni zaposleni s strokovno izobrazbo, najmanj pa so zadovoljni zaposleni, ki imajo zaključeno visoko šolo (slika 6.15). Iz tega lahko sklepam, da zadovoljstvo zaposlenih pada obratno sorazmerno s stopnjo izobrazbe –višjo izobrazbo prinaša manj zadovoljstva z organizacijo dela v Občini Bohinj. Iz tabele 6.1 vidimo, da imajo višjo izobrazbeno strukturo ženske sodelavke.

Od vseh dimenzij zadovoljstva z delom negativno izstopa organizacija dela, kar kažejo rezultati anketa o motivaciji in zadovoljstvu zaposleni v Občini Bohinj. Ravno tako so rezultati pokazali, da je na upravi zadovoljstvo zaposlenih z organizacija dela slabše kot na režijskem obratu, kar prikazuje slika 6.13.

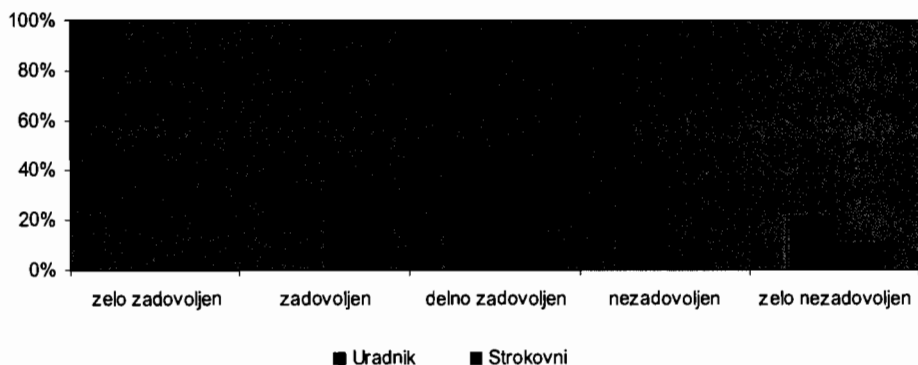
Slika 6.12 Zadovoljstvo zaposlenih z organizacijo dela glede na spol



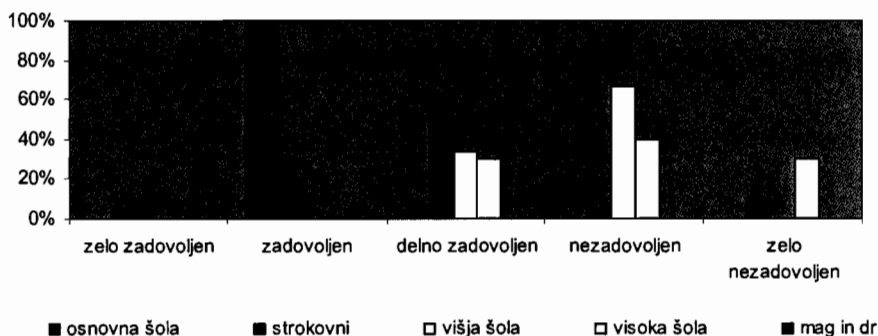
Slika 6.13 Zadovoljstvo zaposlenih z organizacijo dela glede na kraj zaposlitve



Slika 6.14 Zadovoljstvo zaposlenih z organizacijo dela glede na mesto zaposlitve



Slika 6.15 Zadovoljstvo zaposlenih z organizacijo dela glede na izobrazbo



Plača

Že pri teoriji sem prišla do spoznanja, da je plača dejavnik, s katerim odpravljamo nezadovoljstvu, njeno povečanje pa pri zaposlenih vpliva na zadovoljstvo le za kratek čas. Kajti plača sodi med dejavnike, ki vplivajo na nezadovoljstvo.

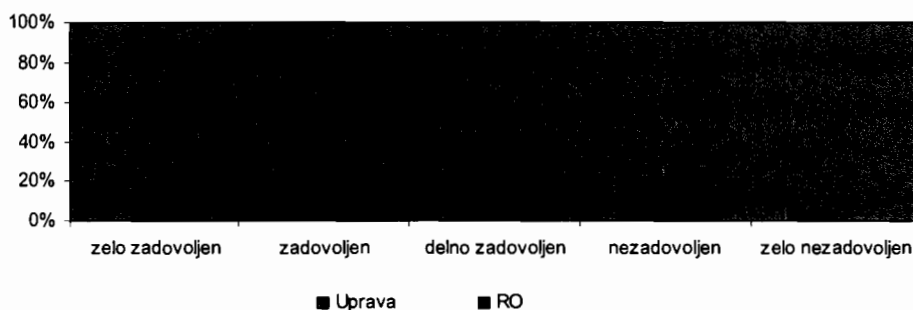
Pri zadovoljstvu s plačo sem ugotovila, da so s plačo zadovoljnejši zaposleni, ki delo opravljajo na režijskem obrat (slika 6.17). Posledično to pripelje tudi do razlik pri

primerjavi glede na mesto zaposlitve. Kajti na režijskem obratu, zaposleni opravljajo delo v večji meri na strokovno-tehničnih delovnih mestih. Iz slike 6.19 vidimo, da so s plačo zadovoljnejši strokovno-tehnični delavci. Ravno tako je pri primerjavi glede na spol, saj so na režijskem obratu zaposleni predvsem moški, kar posledično pripelje do rezultata, da so s plačo bolj zadovoljni moški, kar prikazuje slika 6.16.

Slika 6.16 Zadovoljstvo zaposlenih s plačo glede na spol



Slika 6.17 Zadovoljstvo zaposlenih s plačo glede na kraj zaposlitve



Slika 6.18 Zadovoljstvo zaposlenih s plačo glede na izobrazba



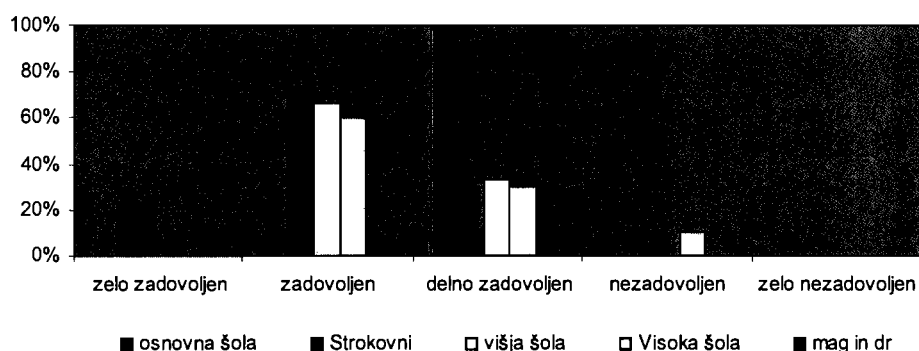
Slika 6.19 Zadovoljstvo zaposlenih s plačo glede na mesto zaposlitve



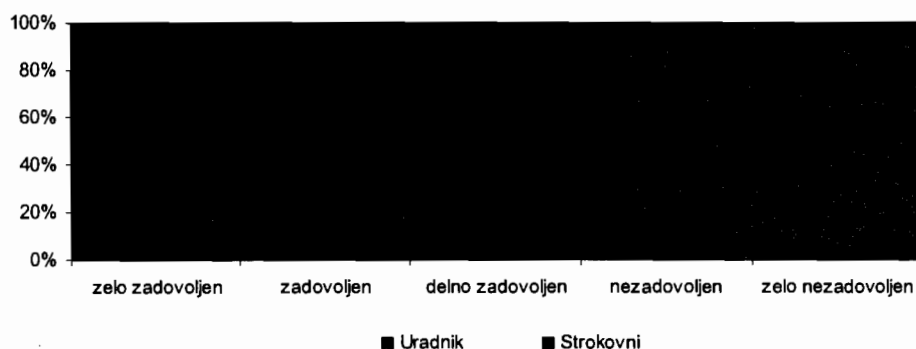
Stalnost zaposlitve

Do sprememb pri zadovoljstvu z odvisno spremenljivko, kot je stalnost zaposlitve, se kaže predvsem pri izobrazbi in delovnem mestu. Pri odvisni spremenljivki, »izobrazba« sem razbrala, da so s stalnostjo zaposlitve zadovoljni samo zaposleni s strokovno izobrazbo (slika 6.20). Zaposleni, ki imajo visokošolsko izobrazbo, so s stalnostjo zaposlitve delno zadovoljni, nekateri med njimi celo nezadovoljni. Glede na mesto zaposlitve se je pokazalo, da so strokovni delavci z njo bolj zadovoljni kot uradniki. Pri tem menim, da uradniki, ki imajo v večji meri višjo izobrazbo kot strokovno-tehnični delavci, neodvisni spremenljivki »stalnost zaposlitve« ne namenjujejo velikega pomena. Pri tem sklepam, da stalnost zaposlitev pri uradnikih ni pomemben dejavnik, pri strokovno-tehničnih delavcih pa predstavlja pomemben dejavnik.

Slika 6.20 Zadovoljstvo zaposlenih s stalnostjo zaposlitve glede na izobrazbo



Slika 6.21 Zadovoljstvo zaposlenih s stalnostjo zaposlitve glede na mesto zaposlitve



Delovni pogoji

Do bistvenih razlik v zadovoljstvu zaposlenih z delovnimi pogoji ne prihaja. Odstopanja so predvsem pri izobrazbi, saj so tudi pri tej spremenljivki nekateri zaposleni z visoko šolo nezadovoljni ali celo zelo nezadovoljni. Večina zaposlenih je z delovnimi pogoji delno zadovoljna oziroma delno nezadovoljna, kar lahko opazimo na sliki 6.22.

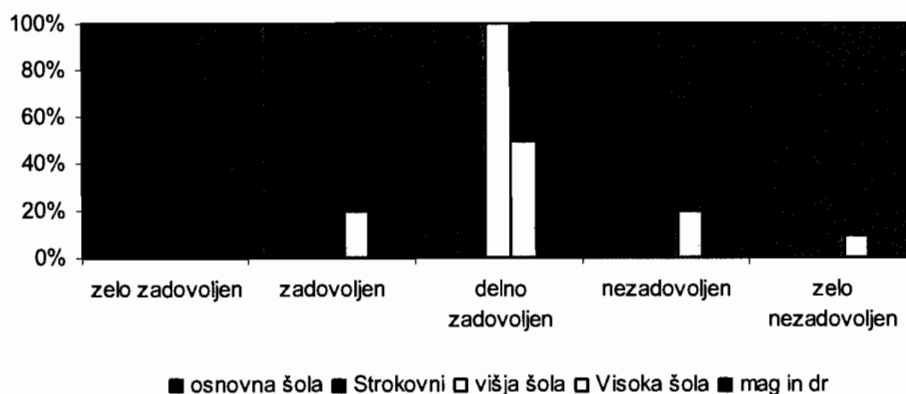
Slika 6.22 Zadovoljstvo zaposlenih z delovnimi pogoji glede na izobrazbo



Obveščенost

Pri obveščенosti prihaja do vidnih sprememb pri izobrazbi, saj so glede obveščенosti zelo zadovoljni samo zaposleni s strokovno izobrazbo. Zaposleni z visoko izobrazbo tudi tu občutijo nezadovoljstvo, medtem ko pri drugih odvisnih spremenljivkah ne prihaja do vidnih razlik.

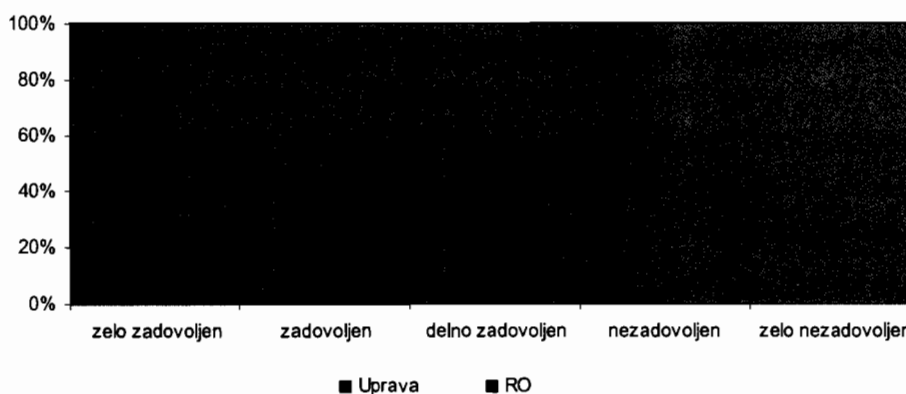
Slika 6.23 Zadovoljstvo zaposlenih z obveščенostjo v podjetju glede na izobrazbo



Zadovoljstvo z delom

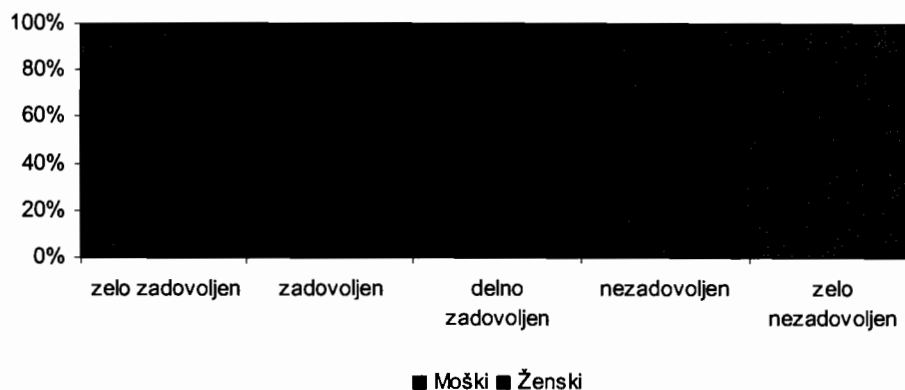
Z delom so zadovoljnejši zaposleni na režijskem obratu (slika 6.24). Ker pa na režijskem obratu prevladujejo moški, iz tega sledi, da so z delom bolj zadovoljni moški in tudi da so zadovoljnejši strokovno-tehnični delavci.

Slika 6.24 Zadovoljstvo zaposlenih z delom glede na kraj zaposlitve



Tudi pri izobrazbi je najbolj zadovoljen zaposleni, ki ima osnovnošolsko izobrazbo, nato pa mu sledijo zaposleni z dokončano srednjo šolo. Glede na spodnje slike, lahko zaključim, da so z delom veliko bolj zadovoljni zaposleni na režijskem obratu, moški in strokovno-tehnični delavci.

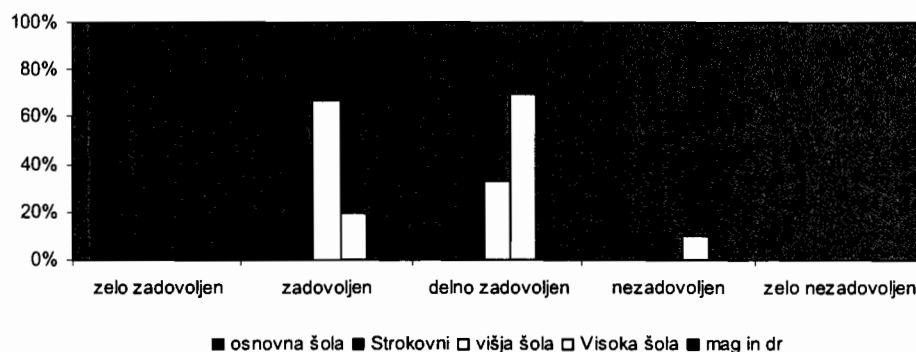
Slika 6.25 Zadovoljstvo zaposlenih z delom glede na spol



Slika 6.26 Zadovoljstvo zaposlenih z delom glede na mesto zaposlitve



Slika 6.27 Zadovoljstvo zaposlenih z delom glede na izobrazbo



Ob primerjavi zadovoljstva različnih skupin zaposlenih ugotavljam, da prihaja do različnih stopenj zadovoljstva. Na splošno lahko rečem, da so na režijskem obratu z neodvisnimi spremenljivkami bolj zadovoljni (razen z medosebnimi odnosi med zaposlenimi). Ravno tako so bolj zadovoljni zaposleni, ki delajo na strokovno-tehničnem delovnem mestu, zaposleni moškega spola in tisti s strokovno-tehnično

izobrazbo. Torej lahko trdim, da so veliko bolj kot na režijskem obratu nezadovoljni zaposleni v upravi, bolj nezadovoljne so ženske, bolj nezadovoljni so zaposleni, ki imajo visokošolsko izobrazbo in opravljajo delo na delovnem mestu uradnika. Na podlagi osebnih izkušenj predvidevam, da so ženske nezadovoljne, ker so bolj čustvene in jih lahko ljudje veliko bolj prizadenejo. Težav, ki jih imajo v službi, ne morejo pozabiti niti v prostem času, tako da so zaradi službenih težav preobremenjene tudi doma. Razloge za nezadovoljstvo uradnikov gre pripisati predvsem dejstvu, da večino svojega dela preživijo na delovnem mestu v pisarni, imajo več stikov z vodstvom in z ljudmi (v primerjavi s strokovno-tehničnimi delavci). Zaposleni z visoko izobrazbo so predvsem zaposleni na uradniškem mestu, največ zaposlenih je ženskega spola in največ uradnikov je zaposlenih v upravi.

7 SKLEP

Osnova uspešnega poslovanja organizacije, tudi v občini Bohinj, so motivirani in zadovoljni zaposleni. V Upravi občine Bohinj je motiviranje še vedno zapostavljeno, kar se kaže v nezadovoljstvu zaposlenih, ki zapuščajo organizacijo. Zato menim, da se bo moralo vodstvo začeti zavedati težave ter si prizadevati povečati motivacijo zaposlenih. Kajti le motivirani zaposleni opravljajo svoje delo z zadovoljstvom.

V sklepu naloge bom zato poskušala podati predloge za izboljšanje zadovoljstva in odpravo nezadovoljstva. Pri tem sta mi bili v veliko pomoč osebi, ki sta prekratim zapustili Upravo občine Bohinj in sem z njima opravila intervju. Vendar moram predpostavljati, da bodo mnenja intervjuvanih oseb zelo kritična in nekateri predlogi celo nepotrebni. Zato mi bo pri predlogih v pomoč tudi literatura, ki sem jo uporabljala pri sestavi diplomske naloge.

Ker je anketa sestavljena na podlago Herzbergove motivacijske teorije, bom najprej svetovala, na kakšen način naj izboljšajo dejavnike, ki vplivajo na nezadovoljstvo, oziroma higienike. Med te dejavnike štejemo varnost zaposlitve, plačo, delovne razmere, samostojnost pri delu, organizacijo dela in medosebne odnose. Kasneje bom opisala dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo, oziroma motivatorje, ki so napredovanje, izobraževanje, zadovoljstvo pri delu, odgovornost in priznanje za uspeh.

Opravljena anketa je pokazala, da zaposleni v Upravi občine Bohinj dejavnike, ki vplivajo na nezadovoljstvo (higienike), ocenjujejo nižje po lestvici zadovoljstva, kot dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo (motivatorje). Kajti dejavniki, ki jih zaposleni nižje vrednotijo, so organizacija dela, plača, obveščanje, medosebni odnosi in jih uvrščamo med dejavnike, ki vplivajo na nezadovoljstvo. Zato bom najprej podala nekaj predlogov, s katerimi bi omejili oziroma zmanjšali nezadovoljstvo.

Najslabše ocenjen dejavnik je organizacija dela, kot sem že sama predvidevala v *hipotezi 6, ki jo zato potrjujem*. Intervjuvani menita, da je nesorazmerna razporeditev delovnih nalog poglavitni razlog zaposlenih za nezadovoljstvo z organizacijo dela. Zato bi morali, po zgledu ostalih občin, v Upravo občine Bohinj uvesti novo delovno mesto direktorja občinske uprave. Ta bi moral biti seznanjen z delovnimi nalogami, ki jih imajo zaposleni, ter jih nadzorovati pri izvajanju nalog. Ravno tako bi moral imeti pooblastila za sankcioniranje in nagrajevanje.

Z dejavnikom obveščanja so zaposleni delno zadovoljni in zadovoljni, zato *zavračam hipotezo 1*. Vendar menim, da je obveščanje zelo pomemben dejavnik v organizaciji in mora podjetje izpopolniti zadovoljstvo, da bodo ljudje z njim zelo zadovoljni. To lahko izpopolnijo, po zgledu ostalih občin, kjer so uvedli obvezne tedenske sestanke (kolegiji), kjer sodelujejo vsi zaposleni in obravnavajo tekoče spremembe in podajajo predloge.

Ravno tako *zavračam hipotezo 2*, saj so zaposleni s plačo delno zadovoljni. Intervjuvani osebi menita, da so zaposleni delno zadovoljni, kajti vedo, da je plača točno določena z zakonom in je njena višina odvisna od izobrazbe posameznika. Predvidevam, da se je stanje na tem področju (v zvezi z zadovoljstvom s plačo) še izboljšalo, saj sem anketo opravila pred uvedbo novega plačilnega sistema, ki so ga uvajali v javnih organizacijah. S pomočjo intervjuja sem izvedela, da zaposlene moti predvsem način nagrajevanja, kajti ta naj bi bil največkrat odvisen od odnosa z nadrejenimi in zaposleni nimajo dejansko predhodno določenih ciljev, s katerimi bi prišli do zaslužene nagrade. Zato bi nezadovoljstvo z nagrajevanjem lahko zmanjšali, če bi za to področje skrbela direktor občinske uprave ter direktor režijskega obrata in bi ocenjevala po pravilniku (ki ga Uprava občine Bohinj nima). Vsak zaposleni bi lahko razbral pogoje za napredovanje. Kajti nagrajevanje zaposlenih bo uspešno, če bodo zaposleni dobili plačilo glede na prizadevnost, povečano storilnost ali povečan obseg dela.

Po mnenju zaposlenih so delovni pogoji dobri, zato *ovržem hipoteza 4*. Vendar menim, da je dobro počutje pogoj, da zaposleni lahko delo opravljajo kakovostno. Zato mora vodstvo, četudi zaposleni niso nezadovoljni, v prihodnje namenjati sredstva za potrebne izboljšave delovnih prostorov in opreme v pisarnah. Kajti za udobje zaposlenih v pisarnah mora biti dobro poskrbljeno, saj tam preživijo tretjino svojega časa.

V zvezi z medosebnimi odnosi so zaposleni bolj zadovoljni z odnosi med zaposlenimi, veliko nezadovoljstva pa se kaže v odnosih med podrejenimi in vodstvom. Menim, da je mnogo ljudi zapustilo organizacijo zaradi nezadovoljivih odnosov z vodstvom, predvsem v upravnih službah občine Bohinj, kar so potrdili tudi rezultati ankete. Kajti odnos med vodstvom in zaposlenimi je zelo pomemben dejavnik, saj ta dejavnik vpliva tudi na druge dejavnike, kot so organizacija dela, obveščanje ..., in zaposleni zaradi nezadovoljstva z odnosi zapustijo organizacijo. Zato bo moralo vodstvo, če bo želelo obdržati zaposlene v organizaciji, skrbeti za ustrezne odnose z vsemi zaposlenimi. Ena od rešitev, če se zgledujemo po ostalih občinah je, da zaposlijo direktorja občinske uprave, ki bo prevzel naloge komuniciranja z zaposlenimi.

Potrjujem hipoteze 3, 5 in 7 saj so zaposleni s statusom, stalnostjo zaposlitve in delom, ki ga opravljajo, zadovoljni.

V nadaljevanju bom opisala dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo, oziroma motivatorje. V občinski upravo Bohinj so s temi dejavniki veliko bolj zadovoljni kot s higieniki. Prvi dejavnik zadovoljstva je *izobraževanje*. Zaposleni so z njim zelo zadovoljni, saj jim organizacija omogoča, da se udeležujejo seminarjev po njihovi lastni presoji. Slabost, ki jo pri tem vidim, je, da nekateri zaposleni ne čutijo potrebe po nadaljnjem izobraževanju ter se seminarjev ne udeležujejo. Zaradi tega niso seznanjeni z novostmi, ki se dogajajo na tržišču, kar za upravo ni dobro. Zato predlagam, da bi

moralo vodstvo spremljati novosti ter zaposlene pošiljati na seminarje, za katere ocenjujejo, da se jih morajo udeležiti.

Drugi dejavnik je *zadovoljstvo pri delu*, na katerega po mojem mnenju vpliva tudi organizacija dela. S tem dejavnikom so zaposleni zadovoljni, z izboljšanjem organizacije dela pa bi se stopnja zadovoljstva še povečala. Zaposleni so ravno tako zadovoljni z *odgovornostjo*, ki jo imajo. Nezadovoljni so, po mnenju oseb, ki sem jih intervjuvala, predvsem s pomanjkanjem priznanj za uspeh. Zaposlene vodstvo le redko pohvaljeni za uspešno opravljeno delo (pri grajah niso tako skopi). Zato so zaposleni slabo motivirani in opravijo samo tisto delo, za katero vedo, da ga morajo. Menim, da bi vodstvo moralo večkrat pohvaliti zaposlene za uspešno opravljeno delo, kajti zaposleni bi vlagali v delo veliko več energije.

Zaključim torej lahko s trditvijo, da bo moralo vodstvo v občinski upravi občine Bohinj vložiti še veliko truda v smeri povečanja zadovoljstva zaposlenih in s tem povečanja učinkovitosti delovanja občinske uprave. Prva naloga, ki jih čaka, je, da spremeniti njihov način dela z zaposlenimi. Kajti njihov način vedenja in reševanja težav se praviloma izraža tudi na delavcih. Vljudnost mora biti v organizaciji ena izmed zlatih zapovedi, saj je najboljše zagotovilo za medsebojno spoštovanje med delavci. Zato morajo biti kljub sproščenim odnosom pozorni, da je določena mera avtoritete vedno prisotna. Vodstvo se mora zavedati, da mora z vsemi zaposlenimi ravnati enakovredno. Neenakovredno ravnanje privede do nezadovoljstva in do slabših medosebnih odnosov tako z nadrejenimi kot z zaposlenimi. Druga naloga, ki jih čaka, pa je zaposliti direktorja občinske uprave, ki bo vzpostavil red in preoblikoval organizacijo dela, s katero so zaposleni trenutno zelo nezadovoljni.



LITERATURA

- Albreht, Mojca. 2008. *Nadzor nad zaposlenimi – podjetje korak v prednosti – da ali ne?*
[Http://www.revija.mojedelo.com/hr/nadzor-nad-zaposlenimi-podjetje-korak-v-prednosti-da-ali-ne-865.aspx](http://www.revija.mojedelo.com/hr/nadzor-nad-zaposlenimi-podjetje-korak-v-prednosti-da-ali-ne-865.aspx) (september 2008).
- Amstrong, Micheal. 1994. *Preformance management*. London: Kogan Page.
- Bahtijarević Šiber, Nika. 1986. *Motivacija i raspodjela*. Zagreb: Informator.
- Berlogar, Janko. 1999. *Organizacijsko komuniciranje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Brejc, Miha. 2004. *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Černetič, Metod. 2004. *Upravljanje in vodenje*. Maribor: Pedagoška fakulteta.
- Černetič, Metod. 2007. *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- Černetič, Metod. 2001. *Vrednotenje dela in motivacije – ravnanje z ljudmi pri delu*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
- Devetak, Gabrijel. 1996. *Marketinška zasnova podjetja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Haček, Mirko. 2001. *Sistem javnih uslužbencev*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Hanks, Kurt. 1991. *Die Kurst der Motivation*. Wien: Ueberreuter.
- Ilc, Kristina. 2002. *Raziskava motivacijske klime v podjetju Trim d. d.* Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Jaramaz, Petra. 2003. *Motivacija prodajnega osebja v mercatorjevem hipermarketu v Ljubljani*. Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta Ljubljana.
- Jurančič, Liliija. 1980. *Vrednotenje dela*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kovačič, Bogdan. 1991. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kresal, Barbara. 1995. *Predpisi o plačah v gospodarstvu in negospodarstvu: z uvodnimi pojasnili*. Ljubljana: Slovenska založba.
- Lešnik, Vesna. 2007. *Kariera – ali obstaja recept za njen razvoj?*
[Http://www.revija.mojedelo.com/karierni-razvoj/kariera-ali-obstaja-recept-za-njen-razvoj-194.aspx](http://www.revija.mojedelo.com/karierni-razvoj/kariera-ali-obstaja-recept-za-njen-razvoj-194.aspx) (september 2008).
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Markič, Peter. 2007. *Poslovno sporazumevanje*. Bled: Višja strokovna šola za gostinstvo in turizem.
- Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Merkač Skok, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za Management.
- Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala: priručnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič in partnerji.
- Možina, Stane, Janez Jereb, Jože Florjančič, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Bogdan Lipičnik, Zvone Vodovnik, Aleša Svetic, Miroslav Stanojevič in Marjana Merkač Skok. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

- Mrak, Saša. 2007. *Četrtnina bi jih zamenjala službo*. [Http://zaposlitev.dnevnik.si/zlatanit/o-projektu/novice/Default.aspx?p=13&n=717](http://zaposlitev.dnevnik.si/zlatanit/o-projektu/novice/Default.aspx?p=13&n=717) (september 2008).
- Palčič, Damjan. 2005. *Nedenarno nagrajevanje zaposlenih – občutljivo*. [Http://www.revija.mojedelo.com/hr/nedenarno-nagrajevanje-zaposlenih-obcutljivo-451.aspx](http://www.revija.mojedelo.com/hr/nedenarno-nagrajevanje-zaposlenih-obcutljivo-451.aspx) (september 2008).
- Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Traven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Treven, Sonja. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
- Scott, William in Mitchell Terence. 1972. *Organization theory*. Ontario: Irwin-Dorsey.
- Štehar, Janko. 2000. *Zadovoljstvo zaposlenih – eden od temeljev konkurenčne sposobnosti podjetja v inovativni družbi*. Magistrsko delo, Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
- Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.
- Uhan, Stane. 1996. *Vrednotenje dela I*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vila, Antun. 1994. *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vrban, Dušan. 2007. *Raziskovanje zadovoljstva zaposlenih po konceptu neizpolnjenih pričakovanj*. Magistrsko delo, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Šeško, Maja. 2007. *Motivacija in zadovoljstvo zaposlenih v Vinprom d. o. o.* Diplomsko delo, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede Kranj.
- Šilec, Vida. 2006. *Motivacija zaposlenih v avtošoli X d. o. o.* Diplomsko delo, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Terzič, Nataša. 2007. *Nagrajevanje delavcev*. [Http://www.revija.mojedelo.com/hr/nagrajevanje-delavcev-140.aspx](http://www.revija.mojedelo.com/hr/nagrajevanje-delavcev-140.aspx) (september 2008).
- Tomažević Vuković, Vesna. 2000. *Kako obdržati dobre kadre v podjetju?* [Http://www.finance.si/467](http://www.finance.si/467) (september 2008).
- Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.
- Zupan, Nada. 1999. *Ravnanje z človeškimi viri v slovenskih podjetjih*. Doktorska disertacija, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Žaler, Jasna. 2006. *S prevetritvijo prostorov do večje delovne storilnosti*. [Http://www.revija.mojedelo.com/lepsa-stran-kariere/s-prevetritvijo-poslovnih-prostorov-do-vecje-delovne-storilnosti-418.aspx](http://www.revija.mojedelo.com/lepsa-stran-kariere/s-prevetritvijo-poslovnih-prostorov-do-vecje-delovne-storilnosti-418.aspx) (junij 2008).

VIRI

- Odlok o organizaciji na delovnem področju občinske uprave Občine Bohinj. *Uradni list RS*, št. 70/1999.
- Zakon o sistemu plač v javnem sektorju – ZSPJS (UPB1). *Uradni list RS*, št. 115/2003.
- Občina Bohinj. 2008. *Podatki o podjetju*. [Http://www.obcina.bohinj.si](http://www.obcina.bohinj.si) (november 2008).
- BV Consulto. B.1. *Reorganizacija podjetja*. [Http://www.bv-consulto.si/Reorganizacija.htm](http://www.bv-consulto.si/Reorganizacija.htm) (december 2008).

PRILOGA

Priloga 1 Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK

Pozdravljeni,

Prosim Vas za sodelovanje v kratki anketi, ki mi bo pomagala pri izdelavi diplomske naloge o motivaciji in zadovoljstvu zaposlenih v Občini Bohinj. Vprašalnik je popolnoma anonimen, ugotovitve pa bom uporabila izključno pri pisanju diplomskega dela.

Za sodelovanje in iskrene odgovore se Vam najlepše zahvaljujem!

1. Kraj zaposlitve v Občini Bohinj?

- Režijski obrat Občinska uprava

2. Na katerem delovnem mestu ste zaposleni?

- Uradnik Strokovno-tehnični delavec

3. Spol:

- Moški Ženska

4. Koliko ste stari? _____

5. Kakšno izobrazbo imate?

- Osnovna šola Visoka šola
 Srednja šola Magisterij ali doktorat
 Višja šola

6. Kako ste v splošnem zadovoljni z delom? (Obkroži)

- Zelo zadovoljen Nezadovoljen
 Zadovoljen Zelo nezadovoljen
 Delno zadovoljen

7. Ali imate možnost napredovanj? (Obkroži)

- Zelo verjetno Zelo malo verjetno
 Verjetno Ni možno
 Ne preveč verjetno

8. Na delovnem mestu je za nemoteno delo poskrbljeno? (Obkroži)

- | | |
|--------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Zelo dobro | <input type="checkbox"/> Slabo |
| <input type="checkbox"/> Dobro | <input type="checkbox"/> Zelo slabo |
| <input type="checkbox"/> Zadovoljivo | |

9. Z nadrejenimi se razumem in se lahko pogovorimo o težavah na delovnem mestu? (Obkroži)

- | | |
|--|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Da, pogosto | <input type="checkbox"/> Ne, nikoli |
| <input type="checkbox"/> Da, včasih | <input type="checkbox"/> Ne vem |
| <input type="checkbox"/> Skoraj nikoli | |

10. Ali vas v organizaciji neposredno nadrejeni pohvalijo, kadar delo opravljate dobro? (Obkroži)

- | | |
|--|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Da, pogosto | <input type="checkbox"/> Ne, nikoli |
| <input type="checkbox"/> Da, včasih | <input type="checkbox"/> Ne vem |
| <input type="checkbox"/> Skoraj nikoli | |

11. Delodajalec izpolni obljube, ki jih daje zaposlenim? (Obkroži)

- | | |
|---------------------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Vedno | <input type="checkbox"/> Nikoli |
| <input type="checkbox"/> Zelo pogosto | <input type="checkbox"/> Ne vem |
| <input type="checkbox"/> Občasno | |

12. Kako ste zadovoljni z plačo, ki jo prejimate, glede na vloženo delo? (Obkroži)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Zelo zadovoljen | <input type="checkbox"/> Nezadovoljen |
| <input type="checkbox"/> Zadovoljen | <input type="checkbox"/> Zelo nezadovoljen |
| <input type="checkbox"/> Delno zadovoljen | |

13. Ali se strinjate, da zaposleni pravično prejemajo nagrade za svojo delovno uspešnost? (Obkroži)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> V celoti se strinjam | <input type="checkbox"/> Sploh se ne strinjam |
| <input type="checkbox"/> Strinjam se | <input type="checkbox"/> Ne vem |
| <input type="checkbox"/> Niti se strinjam niti se ne strinjam | |

14. Kako bi na splošno ocenili odnose med ljudmi v vašem delovnem okolju med vodstvom in zaposlenimi? (Obkroži)

- | | |
|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Zelo dobri | <input type="checkbox"/> Precej slabi |
| <input type="checkbox"/> Precej dobri | <input type="checkbox"/> Zelo slabi |
| <input type="checkbox"/> Niti dobri niti slabi | |

15. Kako bi na splošno ocenili odnose med zaposlenimi v vašem delovnem okolju? (Obkroži)

- | | |
|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Zelo dobri | <input type="checkbox"/> Precej slabi |
| <input type="checkbox"/> Precej dobri | <input type="checkbox"/> Zelo slabi |
| <input type="checkbox"/> Niti dobri niti slabi | |

16. Ali ste zadovoljni z stalnostjo zaposlitve? (Obkroži)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Zelo zadovoljen | <input type="checkbox"/> Nezadovoljen |
| <input type="checkbox"/> Zadovoljen | <input type="checkbox"/> Zelo nezadovoljen |
| <input type="checkbox"/> Delno zadovoljen | |

17. Ali ste zadovoljni z organizacijo dela? (Obkroži)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Zelo zadovoljen | <input type="checkbox"/> Nezadovoljen |
| <input type="checkbox"/> Zadovoljen | <input type="checkbox"/> Zelo nezadovoljen |
| <input type="checkbox"/> Delno zadovoljen | |

18. Ali ste zadovoljni z delovnimi pogoji? (Obkroži)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Zelo zadovoljen | <input type="checkbox"/> Nezadovoljen |
| <input type="checkbox"/> Zadovoljen | <input type="checkbox"/> Zelo nezadovoljen |
| <input type="checkbox"/> Delno zadovoljen | |

19. Ali ste zadovoljni z obveščeno o dogodkih v podjetju? (Obkroži)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Zelo zadovoljen | <input type="checkbox"/> Nezadovoljen |
| <input type="checkbox"/> Zadovoljen | <input type="checkbox"/> Zelo nezadovoljen |
| <input type="checkbox"/> Delno zadovoljen | |

20. Ali ste zadovoljni z statusom, ki ga imate v organizaciji? (Obkroži)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Zelo zadovoljen | <input type="checkbox"/> Nezadovoljen |
| <input type="checkbox"/> Zadovoljen | <input type="checkbox"/> Zelo nezadovoljen |
| <input type="checkbox"/> Delno zadovoljen | |

21. Ali vam nadrejeni pustijo, da svojo delo opravljate samostojno? (Obkroži)

- | | |
|---------------------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Vedno | <input type="checkbox"/> Nikoli |
| <input type="checkbox"/> Zelo pogosto | <input type="checkbox"/> Ne vem |
| <input type="checkbox"/> Občasno | |

22. Ponosen/a sem, da delam za občino? (Obkroži)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> V celoti se strinjam | <input type="checkbox"/> Sploh se ne strinjam |
| <input type="checkbox"/> Strinjam se | <input type="checkbox"/> Ne vem |
| <input type="checkbox"/> Niti se strinjam niti se ne strinjam | |

23. Če bi se vaš dober prijatelj odločal za delo v organizaciji, kaj bi mu svetoval? (Obkroži)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Zagotovo bi mu svetoval ne | <input type="checkbox"/> Priporočal bi mu delo v podjetju |
| <input type="checkbox"/> Svetoval bi mu, naj še enkrat premisli | <input type="checkbox"/> Zagotovo bi mu svetoval za |
| <input type="checkbox"/> Prikazal bi mu dobre in slabe lastnosti podjetja | |

24. Kaj bi morala organizacija spremeniti, da bi bili Vi zadovoljni pri delu?
