

## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b> .....	<b>1</b>
1.1	Kakovost delovnega življenja .....	2
1.2	Zadovoljstvo pri delu .....	3
<b>2</b>	<b>Varnost zaposlitve</b> .....	<b>5</b>
2.1	Pomen zaposlitve za kakovost delovnega življenja .....	5
2.2	Poklicna kariera .....	6
<b>3</b>	<b>Delovni čas</b> .....	<b>7</b>
3.1	Trajanje in razporeditev delovnega časa .....	7
<b>4</b>	<b>Varnost in zdravje pri delu</b> .....	<b>9</b>
<b>5</b>	<b>Plače</b> .....	<b>11</b>
5.1	Določanje plač .....	11
5.2	Plače in motivacija.....	11
5.2.1	<i>Nagrade</i> .....	12
5.2.2	<i>Pohvale</i> .....	13
5.2.3	<i>Obveščanje zaposlenih</i> .....	13
5.2.4	<i>Redni letni ocenjevalni razgovor</i> .....	14
<b>6</b>	<b>Vpliv organizacij na kakovost dela</b> .....	<b>15</b>
6.1	Organizacijski modeli.....	15
6.1.1	<i>Značilnosti birokratskega tipa organizacije</i> .....	15
6.2	Organizacijska kultura .....	16
<b>7</b>	<b>Vpliv vodenja na zaposlene</b> .....	<b>17</b>
7.1	Vloga vodij.....	17
7.2	Značilnosti vodenja v državni upravi .....	18
<b>8</b>	<b>Pravica delavcev do zasebnosti</b> .....	<b>19</b>
8.1	Nadzorovanje delavcev .....	19
8.2	Vedenje v delovnem okolju .....	20
<b>9</b>	<b>Problem</b> .....	<b>21</b>
<b>10</b>	<b>Metodologija</b> .....	<b>23</b>
10.1	Vrsta raziskave .....	23
10.2	Merski instrumenti in viri podatkov .....	23
10.3	Populacija in vzorčenje .....	23
10.4	Obdelava in analiza podatkov .....	23
<b>11</b>	<b>Rezultati in razprava</b> .....	<b>25</b>
<b>12</b>	<b>Sklepi</b> .....	<b>35</b>

<b>13 Predlogi .....</b>	<b>37</b>
<b>Literatura.....</b>	<b>39</b>
<b>Priloge.....</b>	<b>41</b>

## PONAZORILA

Slika 11.1 Struktura zaposlenih glede na starost.....	25
Slika 11.2 Struktura zaposlenih glede na izobrazbo.....	25
Slika 11.3 Struktura zaposlenih glede na delovno dobo v DURS.....	26
Slika 11.4 V kolikšni meri vplivate na to, kaj se bo delalo v okviru vašega delovnega mesta? .....	27
Slika 11.5 Ali ste kakorkoli vključeni v sprejemanje pomembnejših odločitev v vašem delovnem okolju? .....	28
Slika 11.6 Ali ste imeli na tem delovnem mestu kdaj izrazito moteče spore s sodelavci?29	
Slika 11.7 Ali ste imeli na tem delovnem mestu kdaj izrazito moteče spore z nadrejenimi? .....	29
Slika 11.8 Ali ste imeli na tem delovnem mestu kdaj izrazito moteče spore s strankami?29	
Slika 11.9 Ali je vaše delo psihično naporno? .....	30
Slika 11.11 Kako pogosto vas nadrejeni pohvalijo za uspešno opravljeno delo?.....	31
Slika 11.10 Koliko vas pri vašem delu spodbuja (motivira).. .....	31
Slika 11.13 Zadovoljstvo pri delu .....	34
Tabela 11.1 Razporeditev ocen na Lestvici delovnega zadovoljstva .....	33



# 1 UVOD

Kakovost prihaja v ospredje na vseh področjih življenja. Veliko organizacij se zaveda prednosti managementa celovite kakovosti (Total Quality Management-a); nekatera izmed njih ga skušajo tudi uvajati. Le-te se zavedajo, da brez kakovostnega delovnega življenja ni mogoče pričakovati, da bodo zaposleni opravljali svoje delo kakovostno.

Državna uprava v sodobni družbi odločilno posega in vpliva tako rekoč na vsa družbena dogajanja ter na življenje in položaj človeka kot posameznika. Ob tem se samo od sebe vsiljuje vprašanje, kako doseči, da bosta položaj državne uprave in njeno delovanje učinkovito sredstvo za vsestranski razvoj družbe in njenih posameznikov, ne pa sredstvo za omejevanje svobode in iniciativnosti ljudi ter breme v razvoju celotne družbe.

Osnovni namen diplomske naloge je raziskati in analizirati kakovost delovnega življenja v Davčni upravi Republike Slovenije in ugotoviti zadovoljstvo pri delu zaposlenih v davčni upravi. Število zaposlenih v državni upravi, katere člen je tudi davčna uprava, se v zadnjih letih zelo povečuje. Ob tem pa se v javnosti nenehno porajajo kritike, češ da je državna uprava neučinkovita in da ima prekomerno birokracijo. Kakovostno delovno življenje lahko s pomočjo boljše motiviranosti in večjega zadovoljstva delavcev, izboljšanja komuniciranja in drugih dejavnikov privede do večje uspešnosti državne uprave.

Ne gre prezreti, da tako kot na poslovno uspešnost zaposlenih v organizacijah, tudi na uspešnost in učinkovitost zaposlenih pri delu v upravi, v veliki meri vpliva ravnanje z ljudmi pri delu, zadovoljstvo pri delu, motiviranost zaposlenih, delovna uspešnost posameznikov, kakor tudi skupin in timov. Od tega, kako ravnamo z ljudmi, ali jim omogočamo osebni in strokovni razvoj, kako jih izbiramo in motiviramo, je odvisna usoda organizacij. Od tega, kako jih vodimo in spodbujamo, je navsezadnje odvisno tudi, kako bodo le ti ravnali s strankami. Zato ni presenetljivo, da narašča pomen nedenarnih meril poslovne uspešnosti, povezanih z zaposlenimi.

Sodobne organizacije skrbijo za tako notranjo organizacijsko kulturo oziroma klimo, ki omogoča doseganje dobrih, spoštovanja vrednih rezultatov, kljub okolju, ki se neprestano spreminja. Organizacijska kultura lahko zagotovi pogoje za medsebojno povezanost, spoštovanje, osebno rast in s tem povezano inovativnost.

Vse naštetu pa ne velja le za organizacije, ampak se v enaki meri odraža tudi pri delu v javnem sektorju in državni upravi, torej tudi v Davčni upravi, ki je del državne uprave.

V nadaljevanju naloge bom razložila nekaj dejavnikov, ki vplivajo na kakovost delovnega življenja in posledično na zadovoljstvo, ki ga občutijo zaposleni pri delu. In sicer kako na kakovost delovnega življenja vpliva zaposlitev v državni upravi, ki naj bi veljala za varno zaposlitev in kaj to pomeni za poklicno kariero posameznika. Predstavila bom trajanje in razporeditev delovnega časa. V davčni upravi se pojavlja naraščanje stresa pri delu, kar bom obravnavala v okviru varnosti in zdravja pri delu. Opredelila bom določanje plač ter v kakšni meri vpliva višina plače na motivacijo

delavcev, ali je zares pomembna samo višina plače in kako vplivajo na motivacijo nagrade, pohvale, zadostno obveščanje zaposlenih ter redni letni razgovor. Različni organizacijski modeli ter organizacijske kulture imajo različen vpliv na kakovost dela v organizaciji. Na kakovost delovnega življenja in posledično zadovoljstva pri delu v veliki meri vplivajo tudi vodje z načinom vodenja organizacije. Predstavila bom vlogo vodij in značilnosti vodenja v državni upravi. Na koncu pa bom opredelila še pravico delavcev do zasebnosti ter njihovo vedenje v delovnem okolju.

## 1.1 Kakovost delovnega življenja

Kakovost življenja postaja za ljudi vedno večja vrednota, kakovost delovnega življenja pa je ena njenih najpomembnejših sestavin. Delo predstavlja najboljše segment dejavnosti v življenjskem ciklu posameznika. Delovni dan je za večino ljudi sestavljen iz treh enakih delov, od katerih je eden namenjen samo delu. Kakovost delovnega življenja daje neizbrisani pečat celotnemu življenju posameznika.

Koncept kakovosti življenja je usmerjen na vprašanje zadovoljevanja potreb ljudi. Če bo stopnja zadovoljenosti potreb na delovnem mestu nizka, bo to vplivalo na nizko kakovost delovnega življenja in posledično na nizko kakovost življenja.

Kakovost delovnega življenja postaja čedalje bolj način razmišljanja o ljudeh, delu in organizacijah, ki upošteva vpliv dela na ljudi in na uspešnost organizacije ter udeležbe pri reševanju problemov in odločanju. Dolgoročno je mogoče storilnost povečati le z dvigom kakovosti delovnega življenja.

V literaturi zasledimo kar nekaj opredelitev kakovosti delovnega življenja. Svetlik povzema Desslerja, ki pravi, da je kakovost delovnega življenja izražena z možnostmi zaposlenih, da z delom v organizaciji zadovoljujejo svoje osebne potrebe. Dessler ugotavlja, da je kakovost delovnega življenja v organizaciji določena:

- s poštenim, enakopravnim in spodbujevalnim obravnavanjem zaposlenih,
- z možnostmi vseh zaposlenih, da v največji meri uporabljajo svoje sposobnosti in da dosežejo največjo mero samouresničitve,
- z odkritim in zaupljivim komuniciranjem med vsemi zaposlenimi,
- z aktivno vlogo vseh zaposlenih pri sprejemanju pomembnih odločitev, ki zadevajo njihovo delo,
- z ustreznim in poštenim nagrajevanjem in
- z varnim in zdravim delovnim okoljem (Svetlik 1998, 151-152)

Ljudje lahko na delovnem mestu zadovoljujejo različne potrebe, ki jih teoretiki najpogosteje razvrščajo v tri ali štiri skupine. Pri tem izhajajo iz Maslowe teorije hierarhije potreb. Maslow si je hierarhijo potreb zamislil kot nekakšen prioriteten sistem motivacijskih področij. Višje potrebe se razvijejo šele, ko so nižje vsaj približno zadovoljene. Po Maslowi teoriji hierarhije potreb si potrebe od najnižje do najvišje sledijo v naslednjem vrstnem redu: fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, potrebe po pripadnosti, potrebe po spoštovanju in samopotrjevanje. (Vila in Kovač 1997, 94)

Svetlik navaja Allardtovo razvrstitev potreb v tri skupine:

- Potrebe »imeti« so materialne potrebe. Viri zadovoljevanja teh potreb so mesečna plača, ugodnosti oziroma razni dodatki k plači, dnevna razporeditev delovnega časa.
- Potrebe po varnosti se običajno prištevajo k potrebam »imeti«, obravnavajo pa se ločeno. Pri tem je treba upoštevati fizično in socialno varnost posameznikov na delovnem mestu.
- Potrebe »ljubiti« so socialne potrebe oziroma potrebe po pripadnosti; po tem da v delovnem okolju posameznika sodelavci sprejmejo medse, da ga upoštevajo, da mu omogočijo, da on isto daje svojim sodelavcem ter da nanje vpliva.
- Potrebe »biti« so osebne potrebe. Z njihovo zadovoljitvijo posameznik doživlja samopotrditvev in osebno rast. V delovnem okolju so pogoj za delo, pri katerem posameznik lahko uporabi svoje znanje in pridobiva novo. Prav tako mora biti pri delu avtonomen. (Svetlik 1996, 164-170)

## 1.2 Zadovoljstvo pri delu

Hollenbeck in Wright opredeljujeta zadovoljstvo pri delu »kot prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve njegovih pričakovanj, ki so povezani z delom«. Opredelitev vsebuje tri pomembne vidike zadovoljstva pri delu. to so: vrednost, pomembnost in zaznavanje. (Treven 1998, 131)

Zadovoljstvo pri delu je funkcija vrednosti, zato lahko določimo, kaj si posameznik zavestno ali podzavestno prizadeva doseči. Zaposleni imajo različno mišljenje o pomembnosti posameznih vrednosti, ki vplivajo na stopnjo njihovega zadovoljstva pri delu (nekdo ceni visoko plačo, drugi službena potovanja...). Z zaznavanjem pa mislimo na to, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednostmi.

K zadovoljstvu pri delu največ prispevajo možnosti zadovoljevanja najvišjih potreb, torej potreb »biti«. To so osebne potrebe (samostojnost pri delu, vključenost v odločanje, možnost učenja in uporaba znanja). (Svetlik 1995, 345)

Ljudje vrednotijo v življenju različne stvari različno. Stvari, ki nekomu pomenijo spodbudo in povzročajo zadovoljstvo, se drugemu zdijo nepomembne ali ga celo ovirajo. Zato ni univerzalne formule, ki bi zagotavljala zadovoljstvo vseh zaposlenih z delom.

K zadovoljstvu pri delu največ pripomorejo naslednji dejavniki:

- možnost pridobivanja in uporaba znanja pri delu,
- samostojno razporejanje delovnega časa,
- nizek neposredni nadzor vodij,
- dobre fizične delovne razmere,
- možnost odločanja o tem, kaj in kako posameznik dela,
- osebni dohodki in dodatki k plači,
- telesni napor pri delu,
- verjetnost poškodb in obolenj pri delu,

- spori na delovnem mestu. (Svetlik 1998, 153-154)

Posamezni dejavniki zadovoljstva pri delu so v različnih okoljih in v različnih obdobjih, za različne ljudi različno pomembni in se med seboj različno dopolnjujejo, prekrivajo in nadomeščajo. V vsaki organizaciji posebej je potrebno ugotoviti, kateri izmed dejavnikov delujejo in kakšna je njihova pomembnost. (Uhan 2000, 31)



## **2 VARNOST ZAPOSLOTITVE**

Kovač povzema McGregorjevo postavljeno hierarhijo psiholoških želja zaposlenih, ki postavlja na prvo mesto varnost zaposlitve in zavetje stalnih dohodkov, sledijo jim socialne potrebe po združevanju in kolektivnem delu in šele nad tem so egoistične potrebe po avtonomiji, svobodi in konkurenčnemu dokazovanju. Na vrhu piramide pa je potreba po samoanalizi. (Kovač 1996, 205)

Zaposleni v državni upravi so v večini primerov v stalnem delovnem razmerju, kar jim prinaša nekakšno varnost, saj lahko delavec odpove delovno razmerje kadarkoli, delodajalec pa samo v primerih, ki so določeni z zakonom. Človek je pri delu izpostavljen raznim nevarnostim, kot so: poškodbe pri delu, poklicne bolezni ter brezposelnost. Dogodki, ki lahko prizadenejo človeka, so posledica tveganj, ki so ali osebne (bolezen, materinstvo, telesne okvare, starost, večje število otrok, nezakonski otroci, vojne, potresi, požari) ali ekonomske narave (delojemalec ne najde primerne dela ali delo izgubi).

Obvezno zavarovanje nastane na temelju zakona ob sklenitvi delovnega razmerja ali na začetku opravljanja samostojne dejavnosti tako, da prispevke za socialno zavarovanje, pokojninsko in zdravstveno zavarovanje vplačujejo zaposleni in njihovi delodajalci. (Svetic 1998, 360)

Za ljudi, ki so zaposleni zato, da imajo službo ali zaradi denarja, ki ga prejmejo kot plačilo za svoje delo, je delo v državni upravi pisano »na kožo«. Delodajalec ima malo možnosti za odpoved delovnega razmerja, plačilo za svoje delo pa delavec prejme redno vsak mesec. Plače sem posebej podrobno opredelila v petem poglavju. Delo v državni službi je varna zaposlitev za ljudi, ki ne želijo tvegati, ki si ne nameravajo ustvariti poklicne kariere. Delovni čas v državni upravi sem opredelila v naslednjem poglavju, tukaj bi le dodala, da je tudi z vidika delovnega časa to delo zaželeno, saj je trajanje delovnika zakonsko določeno.

### **2.1 Pomen zaposlitve za kakovost delovnega življenja**

Zaposleni preživimo večji del dejavnega življenja ob delu. Zato je pomembno, da smo z delom zadovoljni, da ga radi opravljamo in da je, kolikor je to mogoče, varno in zdravju neškodljivo.

Sodobnega človeka obremenjujejo vse večje delovne zahteve, manjša varnost zaposlitve in spremenjen način življenja. Pri delavcih, ki živijo v stalni časovni napetosti in v tekmovalnem okolju ter so nenehno zaskrbljeni, ali bodo pravočasno opravili številne naloge, se kaže slabša kakovost delovnega življenja. Imeti zagotovljeno službo, biti zaposlen za nedoločen čas, je vsekakor dobrina, s čimer so zaposleni lahko zadovoljni. To pa seveda vpliva tudi na dvig kakovosti delovnega življenja.

Kakovost delovnega življenja je mogoče povečati tako, da zaposlenim omogočimo, da ob manjših naporih in tveganjih za svoje zdravje več zaslužijo, da pri delu razvijajo in uporabljajo svojo ustvarjalnost in da se v delovnem okolju

medsebojno podpirajo. Na ta način je mogoče iz njih dobiti več ustvarjalnih moči. Zato pa moramo z izbrano organizacijsko obliko doseči sinergijske učinke v smislu hkratnega zadovoljevanja potreb delavcev in doseganja poslovnih ciljev. (Merkač in Možina 1998, 473)

Delo omogoča zaposlenim normalen način življenja in jim predstavlja sredstvo za polno izrabo svojih sposobnosti v skladu s cilji. Ljudje si želijo, da bi bili v proces odločanja o svojem delu dejavno vključeni. Prav tako pa si večinoma želijo tudi prevzemati odgovornost za delo.

## **2.2 Poklicna kariera**

Za posameznika je pomembna njegova življenjska delovna kariera. Zaposleni v veliki večini ne želijo ostati na istem delovnem mestu. Morajo se usposabljeni za nove naloge, novo tehnologijo itd. Zato občutijo, ali organizacija vlaga vanje ali ne. Za počutje zaposlenega in organizacijo je pomembno, da ne pozna le svojega delovnega mesta, ampak pozna delovanje organizacije kot celote.

Doživljanje kariere je posebno motivacijsko sredstvo, ki sili človeka v določene aktivnosti. Pomembno je, kako posameznik doživlja prihodnjo kariero.

Z vidika kakovosti delovnega življenja nas zanima kariera posameznika – delovna kariera, ki jo razumemo kot vsa dela, ki jih v svojem delovnem življenju posameznik opravlja na različnih položajih. Uspeh v karieri predstavlja pri posamezniku merilo njegovega življenjskega uspeha. V današnjem času se srečujemo s problemom pasivnosti ljudi do svoje kariere. (Kavar Vidmar 1997, 9)

Načrtovanja karier je v naših organizacijah relativno malo. Pri načrtovanju kariere gre za pomembno organizacijsko vprašanje, na drugi strani pa za delavce. Tu se ugotavljata motiviranost in njihova usposobljenost za prevzemanje zahtevnejših strokovnih in vodilnih del. (Kejžar 1995, 281)

Moški so še vedno pripravljeni narediti več za poklicno kariero, kar se kaže tudi v dejstvu, da je v negospodarstvu zaposlenih več žensk (okrog 90%), vendar so vodstvena dela razdeljena predvsem med moške.

### 3 DELOVNI ČAS

Delovni čas je tisti čas, ki ga ima delavec na voljo, da opravi delovne naloge. To je čas prisotnosti delavca na delovnem mestu. (Lipičnik in Možina 1993, 61)

#### 3.1 Trajanje in razporeditev delovnega časa

Trajanje delovnega časa je eno ključnih ekonomskih, socialnih in kulturnih vprašanj. Predstavlja družbeno soglasje o tem, kako dolgo naj bi ljudje »normalno« delali v rednem delovnem razmerju. Trajanje polnega delovnega časa se postopoma skrajšuje, opaziti je bolj prožno urejanje delovnega časa (gibljiv, drseči delovni čas). (Kavar Vidmar 1997, 14)

O trajanju delovnega časa javnih uslužbencev govori Uredba o poslovanju v 32. členu, kjer določa 40 urni tedenski delavnik.

Delovni čas lahko razdelimo na toge in spremenljive (variabilne) oblike. Skupna značilnost obeh oblik je, da mora biti delavec dnevno prisoten na delovnem mestu celotno dnevno delovno obveznost.

H kakovosti delovnega življenja lahko precej prispevajo tudi različne razporeditve delovnega časa kot sta gibljiv delovni čas in krajši delovni teden. Gibljiv delovni čas omogoča delavcem izbiro začetka in konca delovnega dne, obsega dela v dnevu in podobno ob določenem številu delovnih ur na mesec. Izboljša se razmerje med časom, ko delavci delajo in časom, za katerega so plačani. Olajša tudi usklajevanje med dejavnostmi v delovnem in zasebnem življenju, kar prispeva h kakovosti življenja. Krajši delovni teden omogoča delavcem, da ob isti tedenski delovni obveznosti delajo manj dni v tednu po več ur. (Svetlik 1998, 161-162)

Uredba o poslovanju določa za javne uslužbence spremenljiv delovni čas in sicer za območne enote organov določa premakljiv začetek delovnega časa med 7. in 8. uro, premakljiv konec delovnega časa pa v ponedeljek, torek in četrtek med 15. in 16.30, v sredo med 17. in 17.30 in v petek med 13. in 14.30.

Služba, kjer se dela samo dopoldne, nekaterim zaposlenim ogromno pomeni, saj se lahko v popoldanskem času posvetijo družini oziroma drugim dejavnostim, ki jih zanimajo. Vendar pa je potrebno kdaj delati tudi zunaj določenega delovnega časa, če želimo delo opraviti pravočasno. To pa je eden od dejavnikov za pojav stresa in delavci, ki to počnejo velikokrat, so mu najbolj izpostavljeni.



#### 4 VARNOST IN ZDRAVJE PRI DELU

V državnih službah ni veliko nevarnosti za nesreče pri delu, poklicne poškodbe ali druge poškodbe pri delu, se pa pojavlja čedalje več stresa na delovnem mestu, ki povzroča zdravstvene težave in motnje v storilnosti.

Večina od nas se pri delu srečuje z neprijetnostmi: z nerealnimi roki in pričakovanji, birokracijo, težavnimi in zahtevnimi nadrejenimi, zahtevnimi strankami, nesmiselnimi sestanki, brezobzirnimi in sebičnimi sodelavci, zahtevnimi plani, slabimi delovnimi razmerami, dolgo vožnjo v službo....

Delovno mesto je pogosto pravo žarišče negativnega stresa, ki ga najpogosteje povzroča splet številnih dejavnikov, kot so preobremenjenost, nenehno pomanjkanje časa zaradi prekratko postavljenih rokov, nezadovoljstvo zaradi pomanjkanja priložnosti, da bi se lahko izkazal, nejasna vloga in pomen delovnega mesta, spreminjanje delovnih metod, slaba obveščенost, izguba pregleda nad dogajanjem in občutka pripadnosti organizaciji. (Božič 2003, 15-16)

Vendar pa lahko do stresa na delovnem mestu pride tudi zaradi škodljivega stresa v zasebnem življenju, saj smo zaradi le-tega manj odporni in se slabše spoprijemamo s pritiski in obremenitvami na delovnem mestu. Urejeno zasebno življenje pa nam lahko pomaga kljubovati večjim delovnim naporom tako, da ne občutimo toliko škodljivega stresa na delovnem mestu.

Seveda pa poteka stresna pot lahko tudi v nasprotni smeri, saj lahko hitro občutke naporega in stresnega delovnega dne prenesemo v zasebno življenje in se znesemo nad svojimi družinskimi člani. Stresu se vedno ne moremo izogniti. Lahko se pa odločimo ali se bomo prepustili miselnosti, da je delo pač stresno in da v zvezi s tem ni kaj storiti, ali pa se usposobimo za premagovanje stresa in s tem občutimo lastno uspešnost.



## **5 PLAČE**

Za večino posameznikov so plače glavni vir preživljanja in poglaviten vzrok za delo. Kljub temu, da plače določajo subjektivno oceno dela, ne pa absolutne vrednosti posameznika kot znak uspešnosti pri delu, se ljudje še vedno vrednotimo in cenimo po višini plače.

### **5.1 Določanje plač**

Pravica do plače je ena od osnovnih človekovih pravic. Vezana je na pravico do dela. Vsakdo kdor dela, ima pravico do pravične in zadovoljive nagrade, ki zagotavlja njemu in njegovi družini človeka vreden obstoj.

Plače delavcev v državni upravi ureja Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (ZSPJS), Zakon o delavcih v državnih organih, Pravilnik o napredovanju zaposlenih v državni upravi in Uredba o količnikih za določitev plače in dodatkih zaposlenim v službah Vlade RS in v upravnih organih, v skladu s Kolektivno pogodbo za negospodarske dejavnosti.

Plača je sestavljena iz osnovne plače, dela plače za delovno uspešnost in dodatkov. Znesek osnovne plače se določi z uvrstitvijo v posamezen plačni razred iz plačne lestvice določene v skladu z Zakonom o sistemu plač v javnem sektorju. Osnovni količniki delovnih mest so odvisni od delavčeve izobrazbe in delovnega mesta, na katerega je razporejen.

Delavci dobijo del plače tudi iz naslova delovne uspešnosti ter dodatkov, ki jih določa Zakon o sistemu plač v javnem sektorju. Ti pa so :

- 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,
- dodatki za manj ugodne delovne pogoje, ki niso upoštevani v vrednotenju delovnega mesta, naziva oziroma funkcije,
- dodatki za nevarnost in posebne obremenitve, ki niso upoštevane v vrednotenju delovnega mesta, naziva oziroma funkcije in
- dodatki za delo v manj ugodnem delovnem času.

### **5.2 Plače in motivacija**

Zaposleni delajo zato, da bi od tega nekaj imeli. Pri tem je navadno na prvem mestu plača, ki je nadomestilo za delavčevo delo, izraženo v denarju. Plača je navadno poglavitni razlog, zakaj se ljudje zaposlijo v neki organizaciji, čeprav ne smemo

zanemariti dejavnikov delovnega mesta, možnosti za napredovanje in ugleda organizacije.

Seveda plača zaposlene motivira, zanjo lahko management vzpodbuja delovanje zaposlenih v želeno smer. Prav tako lahko plača delavcem sporoča, kaj je za podjetje pomembno in kaj nepomembno. Če pa želi management dolgoročno motivirati zaposlene, motivacija z denarjem ne bo zadostovala.

V družbi je povsem zanemarjen pomen motivacijskega vidika plače, kar zelo občutijo delavci in strokovnjaki v podjetjih, kjer nagrajevanje ni pomembno. (Kežar 1995, 166)

Razlage na podlagi Herzbergove motivacijske teorije so pokazale njeno utemeljenost in ustreznost v primerih, ko imajo delavci zadovoljene osnovne potrebe. Na podlagi teh ugotovitev bi lahko postavili trditev, da zaslužek deluje hkrati kot higienik (pri zelo zadovoljenih osnovnih potrebah) in kot motivator (pri malo zadovoljenih osnovnih potrebah). Plača, kot količina denarja za osebno porabo, motivira s količino, ki zagotavlja premik ravni življenjskega standarda in s tem večjo kupno moč.

Plača deluje kot motivacijski dejavnik na vse plasti delavcev. Na tiste, ki imajo relativno nižjo raven standarda deluje bolj izrazito, na tiste z višjo ravni življenjskega standarda pa deluje praviloma vzporedno z drugimi dejavniki motivacije. Čim višje je raven življenjskega standarda delavcev, tem bolj celovito je treba obravnavati motivacijske dejavnike. (Uhan 2000, 25-32)

Z vidika kakovosti delovnega življenja ni pomembna samo višina plače, pomembno je tudi, ali delavec smatra plačo za »pravično«. Plača je tu sredstvo za samopotrjevanje posameznika. (Kavar Vidmar 1995, 17)

Z raziskavo bom med drugim poskušala ugotoviti, kako zelo plača v državni službi motivira zaposlene. Glede na to, da zakon, ki ureja plače delavcev v državni upravi, ne predvideva izplačila v denarju, kot dokaz za dobro opravljeno delo, menim, da je v tej službi zaslužek slab motivator.

### **5.2.1 Nagrade**

Sistem nagrajevanja vključujejo finančne nagrade (nesprejemljiva in sprejemljiva plača) in ugodnosti pri delu, ki skupaj sestavljajo celoten sistem nagrajevanja. Sistem nagrajevanja vključuje tudi nefinančne nagrade (priznanja, pohvale, dosežke, osebni razvoj itd.).

Wallace in Szilagyí sta nagradam pripisala naslednje vplive:

1. Nagrada deluje kot cilj, ko si ljudje kopičijo denar, ne da bi ga potrebovali. Nakopičeni denar je v tem primeru merilo njihove uspešnosti.



2. Nagrada deluje kot instrument. S tem lahko pri ljudeh izzovemo različne aktivnosti, ne da bi oni to želeli. Spoznanje, da določena aktivnost vodi do nagrade, spodbudi v ljudeh hotenje po tej nagradi in aktivnosti, ki do nje vodijo.
3. Nagrada deluje kot simbol moči. Količina denarja za nekatere pomeni prestiž, moč, ki jo imajo, saj si z denarjem lahko kupijo, kar si želijo.
4. Nagrada deluje kot vajeti. Z denarjem je možno držati ljudi na vajetih, kar pomeni, da z denarjem lahko izvabite iz njih kar hočete. Pogoj je, da imajo ti ljudje malo denarja in so popolnoma odvisni od tistega, ki hoče to storiti. V tem primeru ne gre za motivacijo, ampak manipulacijo. (Lipičnik 1998, 199-200)

### **5.2.2 Pohvale**

Pohvale nimajo radi samo otroci, zelo dobrodošle in uspešne so tudi v poslovnem svetu. Delavci si želijo pohvale, ko so kakšno delo dobro opravili. Zdi se jim vredno napora, ki so ga vložili v delo, ko dobijo pohvalo.

Pohvalo lahko izrazimo na različne načine:

- Prepoznati moramo okoliščine, v katerih želimo ljudi pohvaliti. Ne pustimo, da dobro delo ostane neopaženo. Posvetimo mu primerno pozornost.
- Za pohvalo si moramo vzeti čas, zato je ne izrečemo mimogrede, ali medtem ko odhajamo domov.
- Pohvaliti moramo brez zadržka.
- Ko delavca pohvalimo, je pomembno, da pohvale ne izražamo s skromnimi besedami. (Keenan 1995, 38-39)

Včasih je potrebno tudi kritizirati, zato uporabimo tudi kritiko. Bistveno je, da pohvalimo in kritiziramo ob povsem ločenih priložnostih, pa čeprav med enim in drugim dejanjem lahko mine le kratek čas. Tako bo imela pohvala pozitiven in spodbuden učinek.

»Ljudje delajo za denar, vendar naredijo za priznanje, pohvalo ali nagrado še nekaj več.« (Levine in Crom 1995, 109)

### **5.2.3 Obveščanje zaposlenih**

Cilja motivacije naj bi bila takšna delovna situacija, v kateri bi človek življenje in energijo posvetil cilju, ki ima zanj smisel, ko ve kaj dela, ko ima vpliv na to, kar se dela in ko se čuti povezanega in ne ločenega od svojih sodelavcev. (Uhan 2000, 17)

Zaposleni pogosto zgubljajo zavzetost za delo, ko čutijo oziroma zaznavajo, da ne vedo kaj se dogaja. V takšni organizaciji se širijo govornice, ki pa so večkrat netočne in skoraj vedno negativne. Temu bi lahko rekli slabo sporazumevanje. V taki organizaciji

je potrebno ustvariti okolje, ki bo dovzetno za sporazumevanje, to pa temelji na zaupnih odnosih.

Obveščanje ima pozitiven učinek na ohranjanje visoke moralne zavesti in s tem tudi na zadovoljstvo pri delu. Pomembno je, da je informacija, ki jo dobijo zaposleni, resnična in sveža kakor tista, s katero razpolagajo managerji. Skrbeti je potrebno za stalno obveščanje zaposlenih, novice pa naj slišijo od nadrejenih.

Gre tudi za vprašanja, ali člani verjamejo formalnemu sistemu komuniciranja, ali obstajajo v organizaciji govorice in kakšne narave so in kakšen pomen imajo. (Kavčič 1994, 181)

#### **5.2.4 Redni letni ocenjevalni razgovor**

Ocenjevalni razgovor služi predvsem kot delovno srečanje med vodjem in delavcem, v katerem si vodja vzame čas in energijo, da se sreča s posameznikom ter z njim znova zastavi cilje in smotre za naslednje leto. Ustvarjalna ocena pa potrdi, da so ljudje najpomembnejši vir vsake organizacije. (Ovsenik 1995, 4)

Redni letni ocenjevalni razgovor je ena od oblik, s katero je mogoče povečati sodelovanje med managementom in zaposlenimi. V uspešnih organizacijah se letni ocenjevalni razgovori izvajajo kot instrument presoje in razvoja človeških virov, ter usklajevanja ciljev posameznika s cilji organizacije.

Z ocenjevanjem delovnih dosežkov s pomočjo ocenjevalnih razgovorov vodstvo organizacije ohranja tudi boljši stik z zaposlenimi in hitreje spoznava posledice in učinkovitost dejavnosti, ki jih izvaja. Ker je ocenjevanje delovnih dosežkov zaposlenih s pomočjo ocenjevalnih razgovorov možno razumeti tudi kot neke vrste izvajanje kontrole nad njihovim delom, je potrebno pripraviti ustrezno klimo v organizaciji. Ocenjevalne razgovore je potrebno znati vpeti v cilje organizacije. (Jamšek 1998, 215-235)

Redni letni ocenjevalni razgovori z delavci imajo pomemben vpliv na nove načine delovanja, uvajanja novih metod ter upoštevanje človeka kot ključnega dejavnika in nosilca sprememb. Redni ocenjevalni razgovori bodo dosegli svoj namen in dali rezultate, če bodo komunikacije med delavci in predpostavljenimi potekale tudi med letom.

To je oblika, ki je še v razvoju in se pri nas šele uveljavlja. Z ocenjevalnimi razgovori merimo tudi stopnjo zadovoljstva zaposlenih. Gre za letni ali pogostejši pogovor med posameznimi zaposlenimi in njegovim neposredno predpostavljenim.

## 6 VPLIV ORGANIZACIJ NA KAKOVOST DELA

### 6.1 Organizacijski modeli

Različne organizacije imajo lahko različno organizacijsko strukturo. V teoriji organizacije ustreza stabilnemu okolju birokratski model organiziranosti, turbulentnemu pa fleksibilen model organiziranosti.

Pokazalo se je, da so učinkovite organizacije tiste, ki temeljijo na vključevanju in sodelovanju zaposlenih, zato se v zadnjih letih čedalje bolj uveljavlja tak način organiziranosti, ki povečuje motiviranost zaposlenih na njihovih delovnih mestih in izboljšuje učinkovitost. Gre za organizacijo, ki je zasnovana na visoki stopnji vključevanja in sodelovanja zaposlenih za doseganje ciljev. Njeni začetki segajo v sedemdeseta leta, ko so se pojavila prizadevanja za izboljšanje kakovosti življenja v delovnem okolju. (Treven 1998, 129-131)

#### 6.1.1 Značilnosti birokratskega tipa organizacije

Za javno upravo in državne organe je značilen birokratski tip organizacije. Birokratski tip organizacije temelji na naslednjih sestavinah:

1. Izvedena je visoka stopnja delitve dela, kar omogoča povečevanje produktivnosti dela.
2. Podlaga za delovanje vsakega posameznika v birokratski organizaciji, so natančno določena pravila njegovega delovanja. Uradnik deluje kot uresničevalec pravil. V svoje delo ne more (in ne sme) vnašati individualnosti in s tem možnih pristranskosti. Odnosi v organizaciji se oblikujejo med delovnimi mesti (funkcijami, opravili) in ne med njihovimi nosilci. Službeni odnosi so strogo ločeni od zasebnih.
3. Za usklajevanje razdrobljenega dela je uporabljena hierarhija. Birokratska organizacija je namreč sestavljena iz natančno opredeljenih uradov, ki so sestavljeni po hierarhičnem principu v organizacijsko piramido. Hierarhični odnosi med uradi določajo, kdo je komu nadrejen in kdo komu podrejen. (Kavčič 1998, 67-68)

Poudarek v birokratski organizaciji je na strokovni usposobljenosti zaposlenih, zato je strokovnost kriterij za zaposlovanje in razporeditev na delovna mesta. Takšna organizacija zahteva tudi visoko stopnjo specializacije posameznega uradnika, izkušnje pridobljene z delom so podlaga za napredovanje. Zaposleni v birokratski organizaciji so ločeni od lastnine sredstev za delo. Sredstva so v lasti urada, zato zaposleni z njimi ne morejo razpolagati.

## **6.2 Organizacijska kultura**

Če upoštevamo, da je zadovoljstvo pri delu zelo pomemben faktor sodobnega organizacijskega behaviorizma, ima vse skupaj še kako pomembno povezavo z organizacijo in njenim praktičnim funkcioniranjem, ker bodo zadovoljni ljudje zagotovo povsem drugače opravljali svoje vsakodnevne naloge, kot če delajo samo zato, ker morajo zaslužiti plačo.

V temelju velja, da je organizacijska kultura sistem mišljenja in načina razmišljanja, ki je skupen ljudem, neki organizaciji in razlikuje eno organizacijo od druge.

Organizacijska kultura je:

- splet vrednot, prepričanj, stališč in spoznanj o tem, kako svet deluje,
- izhodišče in omejitve uspešnega poslovanja,
- vodstvo je ne more kar tako spremeniti, to je mogoče takrat, ko zaide organizacija v krizo preživetja,
- izid skupnih vrednot vodstva,
- socialna energija, ki jo vsebuje organizacijska kultura, je strateški potencial za sodelovanje z okoljem,
- organizacije, ki sodelujejo v globalnem okolju, se soočajo z univerzalnimi načeli delovanja, zato je njihova skupna identiteta pogosto ogrožena. (Ovsenik in Ambrož 2000, 173-174)

Organizacijska kultura predstavlja za organizacijo tisto, kar za posameznika predstavlja osebnost, torej ima globlji pomen, kot jih imajo napisana pravila in predpisi. Organizacijska kultura predstavlja celotno podobo organizacije, od vrednot in prepričanj posameznika, do dolgoročne vizije razvoja organizacije ter usmerja delovanje posameznikov v podjetju. Organizacijska kultura v podjetju se razvija, ko zaposleni tvorijo skupino in v njej oblikujejo določena medsebojna razmerja. S svojim delovanjem v podjetju spremenijo osebna stališča, se prilagajajo drug drugemu, posnemajo obnašanja in postajajo odvisni drug od drugega. Znotraj skupine se oblikujejo pravila, običaji, navade, rituali in podobno.

Sprememba že obstoječe organizacijske kulture je zelo težka naloga. Fizične spremembe v organizaciji zahtevajo zamenjavo tehnologije, uvedbo novih delovnih postopkov in podobno. Miselne spremembe pa se odražajo v normah, vzorcih obnašanja in vrednotah organizacije.

## **7 VPLIV VODENJA NA ZAPOSLENE**

V prejšnjem poglavju sem poskušala opredeliti vpliv organizacije kot celote na kakovost življenja delavcev, vendar ko preučujemo zadovoljstvo zaposlenih, nikakor ne smemo zanemariti vpliva in vloge vodij.

Pregovor, da je vodenje toliko umetnost, kot poklic, še kako drži. Umetnost vodenja pomeni izkoristiti vse vire, ki jih ima vodja na razpolago (čas, znanje, denar, oprema, tehnologija, kadri...). Vsak strokovni delavec bi moral nekaj vedeti o vodenju, metodah dela, načrtovanju ciljev, predvidevanju rezultatov, reševanju problemov, spreminjanju in razvoju organizacije itd.

Bistvo vodenja je torej v doseganju ciljev organizacije z uporabo dosegljivih virov in z vplivanjem na socialne odnose v organizaciji. Vodenje je spretnost vplivanja na druge ljudi s komuniciranjem, da bi sodelovali pri doseganju cilja organizacije. (Možina 1990, 15)

Glede vsebine vodenja, kot procesa, se opredelitve različnih avtorjev ne razlikujejo bistveno. Lipovec pravi, da so sestavine vodenja kot procesa: planiranje in nadziranje, koordiniranje (kot vsebina celotnega procesa vodenja), organiziranje (vzpostavljanje razmerij med ljudmi, oblikovanje organizacijske strukture), upravljanje (vodenje, motiviranje). (Lipovec 1987, 225-229)

Pri vodenju je pomembno pritegniti ljudi oziroma zaposlene v vse vidike delovnega procesa. Nekatera najuspešnejša svetovna podjetja uporabljajo kaizen – to je prilagoditev japonskega sistema za nenehen napredek.

### **7.1 Vloga vodij**

Uspešni vodje cenijo pomen postavljanja dobrih zgledov. Večina zaposlenih se zaveda, da prednosti in pomanjkljivosti v kateremkoli oddelku ali organizaciji pogosto zrcalijo prednosti ali pomanjkljivosti človeka, ali skupine ljudi, ki to organizacijo ali oddelek vodijo. (Denny 1997, 101-102)

Vodilni ljudje so v položaju, ko se morajo vesti v skladu z značilnostmi ustreznih odnosov med ljudmi. Odnosi med vodjo in delavci morajo temeljiti na spoštovanju dela, človeka, njegovega znanja in sposobnosti ter prispevka k doseganju skupnih ciljev organizacije in družbe. (Ovsenik 2000, 8)

Vodje morajo vedeti, kakšne so potrebe delavcev.

Neposredni vodja nekega oddelka mora imeti dobre navigacijske lastnosti, saj mora krmariti med dvema ognjema. Med nadrejenimi, ki od njega zahtevajo, da se določeno delo opravi, in med podrejenimi, ki morajo naložena dela opraviti. Če gre za dodatno delo, se le-ti največkrat temu upirajo, zato jih mora vodja motivirati in jih spodbuditi k temu, da opravijo delo.

## **7.2 Značilnosti vodenja v državni upravi**

Za managerje v javnem sektorju je značilno, da se jim dopusti malo samostojnosti pri njihovem delu, saj jim država, kot lastnik postavlja temeljne cilje in naloge. Zaradi tega vodje v upravi ne morejo v veliki meri maksimirati svojih interesov. (Kavčič 1998, 33)

Državna uprava zahteva od posameznika, da se podreja posameznim vplivom, ki veljajo znotraj posamezne uprave. V skladu s sprejetimi pravili, se torej pričakuje od posameznika, da bo ravnal na določen način, z določeno intenzivnostjo, hkrati pa se tudi določi, kako ne sme ravnati.

Najvišji managerji v upravi so izvoljeni politiki. Ti so z volitvami ali na drug način pridobili pooblastila, da vodijo državo. Navadno politični vrh ob prevzemu oblasti nadalje imenuje še ljudi na vrsto nižjih položajev. Izvoljeni predstavniki pogosto niso strokovnjaki za področja, ki jih prevzamejo. Prav tako tudi imenovani na nižjih položajih, zato potrebujejo nižje ravni managementa, kjer so zaposleni ljudje, ki so za delo v upravi tudi strokovno usposobljeni. (Kavčič 1998, 50-51)

Ključni motivacijski mehanizem delavca v državni upravi je natančno upoštevanje pravil.

Uspešnost je odvisna od zaposlenih tudi v državni upravi. Tisti, ki odločajo o ciljih organizacij v javnem sektorju, (politiki) določajo tudi, kaj morajo organizacije delati. Vodstvo mora poskrbeti, da zaposleni dejavnost opravijo učinkovito, torej na pravi način. To še posebej velja za državno upravo, kjer gre za storitve. Pri vseh storitvah pridejo izvajalci v neposreden stik z uporabniki storitev, zato vidijo ali so uporabniki (stranke) zadovoljni ali ne.

Sodobni koncepti vodenja dajejo bistveno večji poudarek na izvajalce aktivnosti torej na delavce, njihove vrednote, usmerjenost. Manager, ki v javnem sektorju pozabi, da je učinkovitost organizacije odvisna od ljudi, ne more biti uspešen. (Kavčič 1998, 100)

Vodja v državni službi ima omejena sredstva, s katerimi bi lahko delavcu izkazal, kako uspešen je bil pri delu. V drugem podpoglavju petega poglavja sem že našela nekaj načinov, s katerimi delavca lahko kljub temu, da mu ne moremo dati denarne nagrade za uspešno delo, motiviramo za nadaljnje delo ter mu damo vedeti, da se zavedamo, da je svoje delo opravil dobro. Z nedenarnimi nagradami, pohvalami zaposlenim, s tem da jih obvešča o tem, kaj se dogaja v organizaciji... si vodja lahko pridobi spoštovanje in kredibilnost pred delavci, ki mu zaradi tega rajši sledijo in ga upoštevajo.

V naslednjem poglavju predstavljam pravico delavcev do zasebnosti, katero mora vsak vodja spoštovati in je ne sme omejevati.

## **8 PRAVICA DELAVCEV DO ZASEBNOSTI**

V ustavi sodi med osebnostne pravice, ki gredo človeku kot socialnemu bitju v odnosu do drugih tudi »pravica do osebnega življenja«.

Pravica do zasebnosti je res zapisana v ustavi, vendar pa je v delovnem razmerju vseeno veliko situacij, v katerih delavec ne ve, koliko je varovan in kako daleč sme delodajalec pri zasledovanju svojih interesov. Glede na razmere na trgu delovne sile ima delodajalec (skoraj) vedno možnost najti drugega delavca, izguba zaposlitve pa delavca prizadene bolj kot (potencialni) posegi v njegovo zasebnost, zato je običajno pripravljen trpeti različne posege vanjo. (Šetinc Tekavc 2003, 10)

Posebnost delovnih razmerij je tudi v tem, da sta kršenje in varovanje zasebnosti mogoči že pred sklenitvijo delovnega razmerja, med njegovim trajanjem in tudi po koncu delovnega razmerja. (Cvetko 1999, 37)

Delodajalec ima veliko možnosti, da krši delavčevo zasebnost, vendar pa če delavec posege dopusti, se smatra, da kršitev zasebnosti ni. Kršitve se lahko začnejo že ob sami priglasitvi na delovno mesto, saj da s prijavo delodajalcu svoje osebne podatke. Pri pogovoru lahko delodajalec postavlja najrazličnejša vprašanja, od osebnih vprašanj, vprašanj, ki se nanašajo na zdravstveno stanje prosilca, ali je kandidatka poročena, ali si ima namen ustvariti družino, do vprašanj o verskem prepričanju in podobno. Pri sklenitvi pogodbe o zaposlitvi se ustvarijo možnosti za kršitve zasebnosti s preverjanjem osebne pošte, različnimi oblikami testiranja, elektronskim nadzorom... Po prenehanju delovnega razmerja pa lahko prihaja do nepooblaščenega dajanja podatkov tretjemu.

Možnosti je veliko, vendar v številne kršitve zasebnosti delavec v želji, da bi dobil delovno mesto ali ga zadržal, prostovoljno privoli.

### **8.1 Nadzorovanje delavcev**

Namen nadzorovanja delavcev na delovnem mestu je kontrola delovne učinkovitosti in prisotnosti na delovnem mestu. Le-to poteka na različne načine: neposredno vizualno opazovanje, računalniško spremljanje določenih opravil delavca, spremljanje s telefonskimi klici, video kamerami, s preiskavami delavcev in njihove posesti, s sistemi značk in na druge načine. Splošno pravilo, ki velja pri nadzoru delavcev je, da so le-ti seznanjeni z načinom opazovanja oz. nadzorovanja. (Kavar Vidmar 1997, 59)

Kontrola je nesporno naloga vodstva. Je pa v veliki meri povezano z obliko organizacije. Državna uprava je na podlagi zakonskih predpisov organizirana klasično z raznimi odstopanji. Vsak delavec je odgovoren za svoje delo, vendar leži odgovornost tudi na njegovem neposrednem vodji, odgovornost za delo le-tega prevzema tudi njegov vodja in tako naprej do najvišje postavljenega managerja. Zaradi tega ima vsak vodja

interes, da nadzira njemu podrejene, če opravljajo svoje delo korektno, v skladu s predpisi in navodili. Znotraj državne uprave obstajajo tudi posebne službe, oddelki (notranji nadzor), ki nadzorujejo delo organov in opozarjajo na napake in pomankljivosti.

Direktor, minister, manager je odgovoren za vse, kar se dogaja v podjetju ali organu. (Lorbar 1992, 148)

Vedno mora preverjati, kako deluje nadzorni mehanizem na vseh organizacijskih nivojih, saj se ob nastalem problemu ne more izgovarjati na nižji nivo.

## **8.2 Vedenje v delovnem okolju**

Večina ljudi preživi pretežni del dneva v službi. Glede na to, da so v večini primerov delavci skupaj dolga leta ali pa celo vso delovno dobo v istem podjetju, se med njimi razvije določeno vedenje do notranje in zunanje javnosti.

Podlaga vsakršnega sporazumevanja, povezovanja in usklajevanja je dogovor. Se pravi, da smo pripravljeni tako poslušati kot pripovedovati, dajati nasvete in jih sprejemati, kritizirati in sprejemati kritiko... Pogoj za resničen dogovor je vedenje po splošnih moralnih načelih, se pravi medsebojno priznavanje in spoštovanje vseh prednosti in pomanjkljivosti, ki jih kdo ima, vseh pravic in dolžnosti.

Temeljne značilnosti medosebnih odnosov:

- priznavanje različnosti,
- vzajemnost odnosov,
- omogočanje osebnega izražanja,
- dajanje in sprejemanje povratnih informacij
- priznavanje nasprotij,
- preprečevanje dvopomenske situacije,
- brez kakršnegakoli vsiljevanja,
- brez nehotene ali nevrotične zlorabe drugega. (Možina 1994, 653-654)

Večina odnosov, ki jih srečujemo v organizacijah sodi v sredino lestvice med dvema skrajnostma, namreč med izredno pozitivnimi in izredno negativnimi vedenji. (Florjančič in Paape 2004, 265)

Vendar pa v vsaki organizaciji najdemo tudi skrajna vedenja. Prijateljstvo se pojmuje kot nekaj pozitivnega, vendar pa predstavlja tudi nevarnost za nemoteno delo. Negativno vedenje, kot je na primer sovražno obnašanje do sodelavca ali v skrajnem primeru nasilje, ima slab vpliv ne le na vpletene v negativen odnos, ampak na organizacijo v celoti.



## 9 PROBLEM

Že dolgo vemo, da kakovost delovnega življenja zaposlenih ni povezana zgolj z materialno stimulacijo, temveč v veliko večji meri z dobrimi odnosi, občutki zadovoljstva ter spoštovanja dosežkov pri delu.

Plača nikoli ne more nadomestiti delovnega okolja, v katerem vlada:

- visoka stopnja zaupanja,
- uživanje v delu,
- veselje do dela in zadovoljstvo zaradi pomembnosti narejenega.

Zaposlena sem na Ministrstvu za finance, Davčna uprava Republike Slovenije, Izpostava Ljubljana Vič Rudnik.

Poslanstvo Davčne uprave Republike Slovenije je usmerjeno k učinkovitemu pobiranju davkov v korist države in njenih državljanov, s primernim odnosom do davčnih zavezancev. Uresničevanje te dejavnosti narekuje nove načine delovanja, uvajanja sodobnih metod ter upoštevanje človeka, kot ključnega dejavnika in nosilca sprememb. V zvezi s tem si je Davčna uprava postavila strateške cilje. Med njimi je tudi cilj vzpostavitve HRM (Human resources management) sistema, ki bo spodbujal motivacijo vseh zaposlenih ter poskrbeti za zadovoljstvo, udobje in varnost zaposlenih.

Z raziskavo sem želela ugotoviti, kakšno je delovno življenje zaposlenih na davčni Izpostavi Ljubljana Vič Rudnik v primerjavi z Izpostavami Davčnega urada Ljubljana, ki pokrivajo področje Mestne občine Ljubljana (Ljubljana Bežigrad, Ljubljana Center, Ljubljana Moste Polje, Ljubljana Šiška) ter kako so na obravnavani izpostavi zadovoljni pri delu.

Z raziskavo sem skušala odgovoriti na naslednja vprašanja:

1. kakšna je starostna struktura zaposlenih,
2. kakšna je struktura zaposlenih glede na delovno dobo v DURS,
3. kakšna je struktura zaposlenih glede na izobrazbo,
4. kaj zaposlene najbolj motivira in kaj najmanj,
5. ali so zadovoljni z delovnimi pogoji,
6. ali so zadovoljni z obveščenostjo,
7. ali so zadovoljni z možnostjo osebnega razvoja,
8. ali so zadovoljni z odnosom z vodjo in sodelavci, s strankami,
9. ali so zadovoljni s plačo in napredovanjem,
10. ali so zadovoljni s pohvalami in priznanji nadrejenih,
11. kakšno je skupno zadovoljstvo zaposlenih,

HIPOTEZE:

H1: Zaposlene najbolj motivira stalnost zaposlitve

H2: Zaposleni so najbolj zadovoljni z odnosi z vodjo in sodelavci

H3: Zaposlenim je zelo pomembna obveščenost o pomembnih dogajanjih

H4: Skupno zadovoljstvo zaposlenih je nad povprečno vrednostjo 3



## **10 METODOLOGIJA**

### **10.1 Vrsta raziskave**

Raziskava, ki sem jo opravila je komparativna, obdelala pa sem jo kvantitativno. V raziskavi sem želela ugotoviti kakovost delovnega življenja na davčni Izpostavi Ljubljana Vič Rudnik v primerjavi z ostalimi izpostavami, ki pokrivajo Mestno občino Ljubljana ter samo zadovoljstvo na Izpostavi Ljubljana Vič Rudnik.

### **10.2 Merski instrumenti in viri podatkov**

Merski instrument v raziskavi je bil vprašalnik zaprtega tipa. Sestavljen je iz dveh delov in sicer v prvem delu sem spraševala po dejavnikih, ki vplivajo na kakovost delovnega življenja na podlagi Allardtovega koncepta kakovosti življenja, v drugem delu pa ocenjujem zadovoljstvo pri delu na podlagi Pogačnikove lestvice delovnega zadovoljstva.

### **10.3 Populacija in vzorčenje**

V raziskavo sem zajela zaposlene na Izpostavah Ljubljana Bežigrad, Ljubljana Center, Ljubljana Moste Polje, Ljubljana Šiška in Ljubljana Vič Rudnik. Zaposleni opravljajo v glavnem referentska dela.

Anketiranje je potekalo v decembru 2005. Vprašalnik sem postavila na spletno stran ter naslov spletne strani posredovala zaposlenim po elektronski pošti skupaj z navodili. Ko so zaposleni izpolnili vprašalnik, so se podatki avtomatično zapisali v Microsoft Excel-ovo tabelo.

Osip na Izpostavi Ljubljana Vič Rudnik je bil 11,9%, na ostalih izpostavah, katerih podatke sem zbrala skupno pa je bil osip 28,2%. Na Izpostavi Ljubljana Vič Rudnik je bil osip zaradi daljših bolniških stažev in dveh odsotnosti zaradi porodniškega dopusta, na ostalih izpostavah pa ne vem razlogov za takšen osip. Domnevam, da gre tudi za nekaj bolniških stažev, pa tudi glede na to, da sem vprašalnik pošiljala po elektronski pošti in se je izpolnjeval preko spletne strani, da nekateri ne marajo uporabljati elektronske pošte oz. so nezaupljivi do sodobnih načinov komuniciranja in jih je tak način anketiranja odvrnil od sodelovanja. Seveda pa natančno ne morem vedeti, kako bi tisti, ki vprašalnika niso izpolnili v resnici odgovarjali.

### **10.4 Obdelava in analiza podatkov**

Zbrane podatke po Izpostavah sem obdelala kvantitativno, računalniško, pa tudi ročno. Uporabila sem računalniški program Microsoft Office 2000 in Microsoft Excel

## *Metodologija*

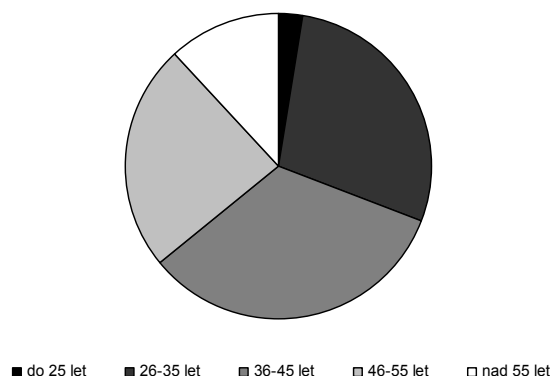
2000. Rezultati so prikazani v grafikonih in tabelah. Vsi odgovori so izraženi v odstotkih.

Za zaposlene na Izpostavi Ljubljana Vič Rudnik so izračunane povprečne ocene glede stopnje zadovoljstva. Rezultati so prikazani v grafih.

## 11 REZULTATI IN RAZPRAVA

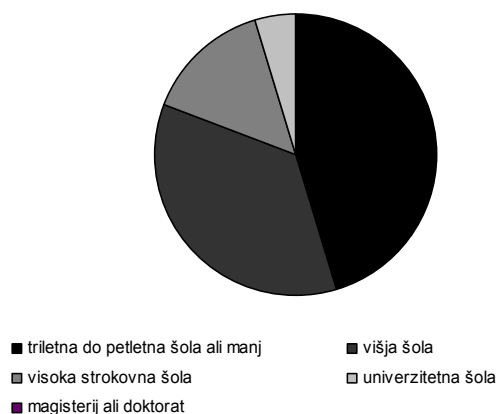
V Davčni upravi se v glavnem opravljajo referentska dela, zato so v večini zaposlene ženske. Teh je na anketiranih izpostavah Davčnega urada Ljubljana 87%, moških pa le 13%.

**Slika 11.1** Struktura zaposlenih glede na starost



Največ zaposlenih na anketiranih Izpostavah Davčnega urada Ljubljana je starih od 36-45 let (33%), temu sledijo zaposleni od 26-35 let (29%), nekaj manj (24%) jih je od 46-55 let, nato nad 55 let (12%), najmanj pa je tistih do 25 let (2%). Podatki kažejo, da ni izrazito stara pa tudi ne izrazito mlada struktura zaposlenih. Da je najmanj mladih do 25 let bi lahko pripisali dejstvu, da so že dolgo omejitve pri zaposlovanju, oziroma ni potrebe po novih zaposlitvah.

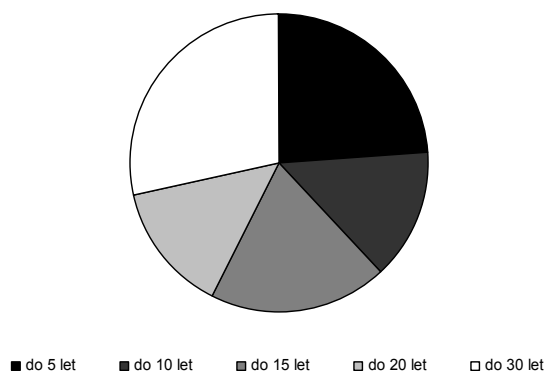
**Slika 11.2** Struktura zaposlenih glede na izobrazbo



Največ zaposlenih ima triletno do petletno šolo ali manj (45%), sledijo zaposleni z višješolsko izobrazbo (36%), 14 % je visoke strokovne izobrazbe in 5% univerzitetne.

Izobrazbena struktura je torej na relativno visoki ravni, saj ima skupno več kot polovica zaposlenih (55%) višjo izobrazbo kot triletna do petletna šola. To pa je posledica sistemizacije delovnih mest in s tem zahtevane izobrazbe. Tako je veliko delavcev pridobilo višjo izobrazbo v času zaposlitve. Večina delovnih mest je sistemiziranih z višjo izobrazbo, s tem, da ista dela na nekaterih Izpostavah opravljajo delavci s srednjo, na nekaterih pa z višjo izobrazbo. To je bilo nekako zatečeno stanje pri tistih, ki so zaposleni že zelo dolgo in imajo veliko znanj in izkušenj.

**Slika 11.3** Struktura zaposlenih glede na delovno dobo v DURS



Število zaposlenih, ki so zaposleni v Davčni upravi do 30 let je 29%, sledijo tisti, ki so zaposleni v tej organizaciji do 5 let (24%), potem zaposleni do 15 let (19%), enako število (14%) je zaposlenih do 10 let in do 20 let. Da je največ zaposlenih v Davčni upravi do 30 let bi lahko pripisali temu, da je bila v tej službi vedno visoka varnost zaposlitve, ljudje pa so bili z delom verjetno zadovoljni, saj drugače ne bi ostali tako dolgo v tej službi.

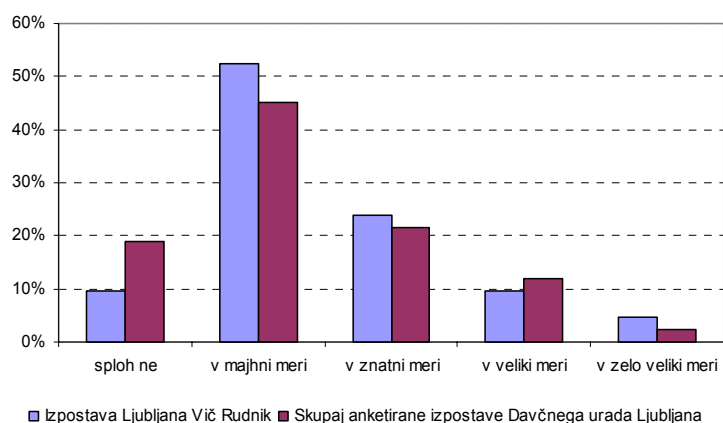
Glede na podatke pridobljene z anketo dela 21% zaposlenih na delovnih mestih vodstvenega značaja, 79% delavcev pa ni nadrejenih nikomur.

## VPLIV DEJAVNIKOV NA KAKOVOST DELOVNEGA ŽIVLJENJA

Delovni čas v državni upravi, torej tudi na davčnih izpostavah je urejen z Uredbo o poslovanju, kar pomeni, da je za vse enak. Določbe Uredbe, ki opredeljujejo delovni čas sem navedla v tretjem poglavju. Na vseh izpostavah morajo zaposleni registrirati uro prihoda in odhoda. Nekoliko pa preseneča dejstvo, da na Izpostavi Ljubljana Vič Rudnik 10% zaposlenih meni, da nimajo gibljivega delovnega časa, v okviru ostalih izpostav pa je takih kar 17%.

Na vprašanje ali vas lahko kdo obišče med delovnim časom za kakih 10 minut je na izpostavi Ljubljana Vič Rudnik odgovorilo pritrdilno 90% zaposlenih, po rezultatih vseh anketirancev pa je ta odstotek nekoliko manjši (81%). Zakaj 10% oz. 19% zaposlenih misli, da nimajo možnosti zasebnih obiskov na delovnem mestu ne vem. Res pa, da je zaželeno, da prihaja do takih prekinitev dela na dneve, ki niso določeni za stranke.

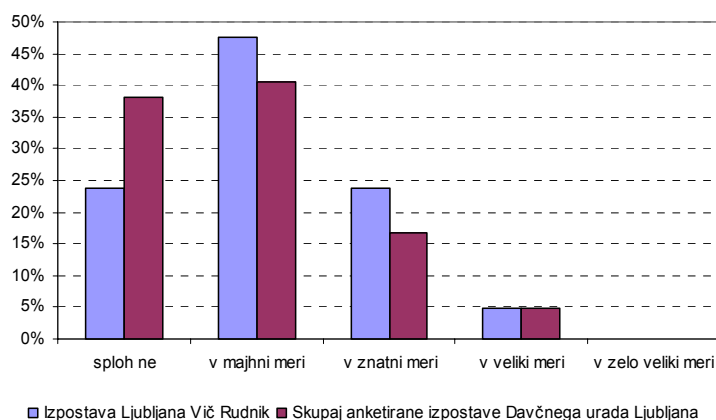
**Slika 11.4** V kolikšni meri vplivate na to, kaj se bo delalo v okviru vašega delovnega mesta?



Največ anketirancev na obravnavani izpostavi (52%) meni da v majhni meri vplivajo na to kaj se bo delalo, sledijo tisti, ki menijo, da imajo to možnost v znatni meri (24%), enako število zaposlenih meni, da sploh nimajo možnosti oz. da v veliki meri lahko vplivajo na to kaj se bo delalo. Takih je po 10%. Najmanj pa je tistih, ki so na zastavljeno vprašanje odgovorili z v zelo veliki meri (5%). V okviru vseh anketirancev jih je tudi največ takih, čeprav nekoliko manj (45%), ki menijo, da v majhni meri vplivajo na to, kaj se bo delalo. Jih je pa več, ki so odgovorili, da sploh nimajo te možnosti (19%). Ostali rezultati so primerljivi.

Podobne rezultate sem dobila na vprašanje v kolikšni meri zaposleni vplivajo na to kako se bo delalo. Največ jih meni, da v majhni meri (43%), sledi v znatni meri (29%), v veliki meri (19%), po 5% pa jih meni, da sploh ne oz. da v zelo veliki meri vplivajo kako se bo delalo. V primerjavi z vsemi anketiranci ne prihaja do opaznih odstopanj.

**Slika 11.5** Ali ste kakorkoli vključeni v sprejemanje pomembnejših odločitev v vašem delovnem okolju?



48% zaposlenih na Izpostavi Ljubljana Vič Rudnik je mnenja, da so v majhni meri vključeni v sprejemanje pomembnejših odločitev v delovnem okolju. Rezultat vseh anketirancev pri tem odgovoru je 40%. Je pa pri odgovoru sploh ne odgovorilo 38% vseh anketirancev, medtem ko je takih na obravnavani izpostavi 24%. Ravno toliko jih meni, da so v znatni meri vključeni v sprejemanje pomembnejših odločitev. Nobeden pa ni mnenja, da bi to bil v zelo veliki meri.

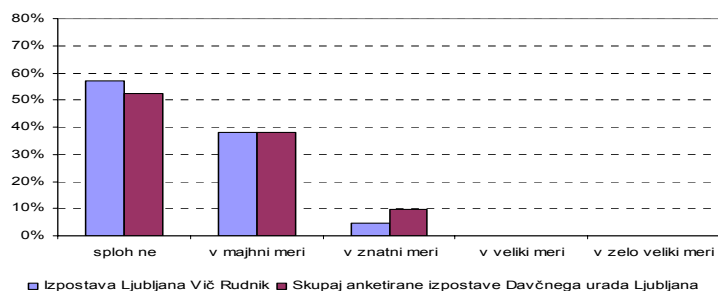
Dobljeni rezultati so pričakovani, saj je narava dela na davčni izpostavi zakonsko določena, kar ne dopušča svobodne izbire kaj se bo delalo v okviru delovnega mesta, malo več možnosti je, da si delavec sam določi kako bo delal v okviru zakonskih omejitev. Glede na to, da je davčna uprava postavljena hierarhično tudi ne preseneča, da delavci na izpostavah ne sprejemajo pomembnejših odločitev. Te prihajajo z vrha in so največkrat posledica zakonskih sprememb.

Na vprašanje o izobraževanju in usposabljanju se je pokazalo, da se kar 43% vseh anketirancev v lanskem letu sploh ni izobraževalo, usposabljal ali izpopolnjevalo med delovnim časom, ravno toliko v majhni meri, na Izpostavi Ljubljana Vič Rudnik pa 33%. Da so se izobraževali v zelo veliki meri meni 5% zaposlenih na obravnavani izpostavi oz. 2% vseh anketirancev. So pa v glavnem delavci mnenja, da bi se morali znatno več, veliko več oz. zelo veliko več izobraževati, usposabljati in izpopolnjevati med delovnim časom. Samo 5% oz. 2% jih meni, da to sploh ni potrebno.

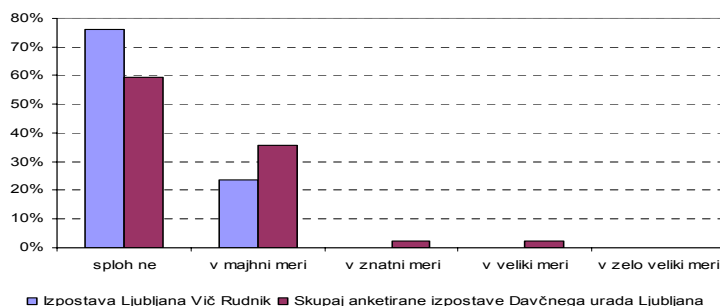
Tudi sama sem mnenja, da je tovrstnega izobraževanja premalo, sploh v tem času sprememb, ko je bilo sprejetih veliko novih zakonov, ki bistveno spreminjajo način dela v davčni upravi. Delavci na izpostavah smo večinoma prepuščeni lastni iznajdljivosti in lastnemu dojetju sprejetega zakona. Je pa tudi premalo računalniškega izobraževanja, saj se programi s katerimi delamo spreminjajo skladno z zakonodajo.



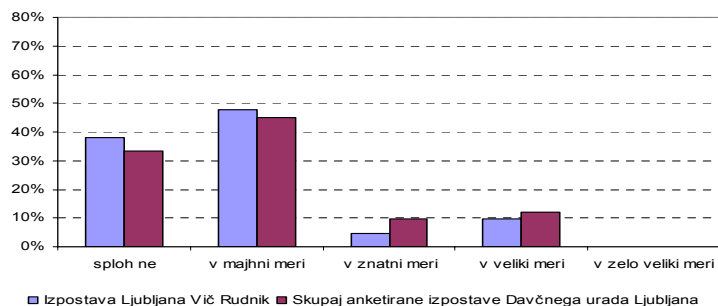
**Slika 11.6** Ali ste imeli na tem delovnem mestu kdaj izrazito moteče spore s sodelavci?



**Slika 11.7** Ali ste imeli na tem delovnem mestu kdaj izrazito moteče spore z nadrejenimi?



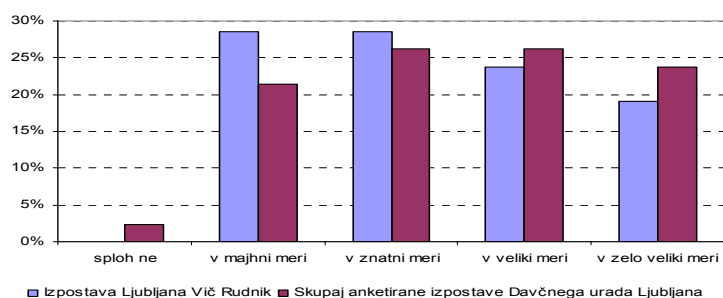
**Slika 11.8** Ali ste imeli na tem delovnem mestu kdaj izrazito moteče spore s strankami?



Odnosi med sodelavci na Izpostavi Ljubljana Vič Rudnik so dobri, saj po podatkih 57% zaposlenih nima motečih sporov s sodelavci, 38% v majhni meri in le 5% v znatni meri. Tudi do nadrejenih se kažejo dobri odnosi saj 76% delavcev ni imelo sporov z njimi, 24% pa v majhni meri. Rezultat vseh anketirancev kaže podobno sliko s to razliko, da po 2% vseh meni, da so imeli moteče spore z nadrejenimi v znatni oz. veliki meri. Pri odnosu s strankami je na obravnavani izpostavi 5% delavcev, ki so imeli moteče spore v znatni meri in 10% takih, ki so jih imeli v veliki meri, 38% zaposlenih sporov ni imelo in 48% v majhni meri. Pri vseh anketirancih so podatki primerljivi. Nobeden od anketirancev pa ni odgovoril, da ima moteče spore v zelo veliki meri bodisi s sodelavci, nadrejenimi ali strankami.

Majhno število motečih sporov med sodelavci in v odnosu z nadrejenimi kaže na dobro delovno vzdušje, v katerem je prijetno delati. Da prihaja do sporov s strankami pa je razumljivo, saj le-ti zastopajo svoje interese, ki pa niso vedno v skladu z rešitvijo oz. ukrepi, ki jih mora zakonsko izvajati davčna uprava.

**Slika 11.9** Ali je vaše delo psihično naporno?



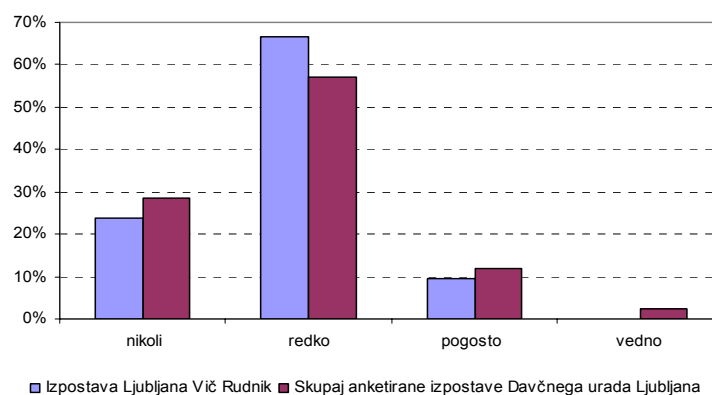
Ali je delo v davčni upravi psihično naporno menijo anketiranci zelo različno, saj so odgovori skoraj enakomerno porazdeljeni med v majhni meri (29%), v znatni meri (29%), v veliki meri (24%) in v zelo veliki meri (19%). Podobne rezultate sem dobila tudi pri vseh anketirancih. Da delo sploh ni fizično naporno pa ne meni noben na obravnavani izpostavi in le 2% vseh anketirancev.

Glede na dejstva, ki sem jih opredelila v četrtem poglavju je po mojem mnenju dojemanje psihičnega napora dela v veliki meri odvisno od osebnih lastnosti delavca. Koliko je dovzeten za stres, koliko na njega vpliva delo tudi izven delovnega okolja in obratno, koliko domačih problemov prinese s seboj na delo, kako funkcionira pri delu, ki ga je potrebno opraviti takoj oz. do določenega roka....

Večina zaposlenih (52%) na obravnavani izpostavi meni, da jih neposredno nadrejeni v majhni meri nadzirajo med izvajanjem nalog, 43% jih je odgovorilo, da v znatni meri in 5% v veliki meri. Podatki vseh anketirancev se nekoliko razlikujejo, saj sem dobila naslednje rezultate: 40% v majhni meri, 36% v znatni meri, 17% v veliki meri, 5% v zelo veliki meri in 2% sploh ne.

Na izpostavi Ljubljana Vič Rudnik noben ni odgovoril, da bi ga neposredni nadrejeni ocenili po opravljenem delu v veliki meri, jih pa 10% meni, da se to zgodi v zelo veliki meri, vendar pa je tudi 14% takih, ki so mnenja, da se to sploh ne zgodi. Nadalje so tisti, ki to doživijo v majhni meri (33%) in v znatni meri (43%). Tudi pri tem vprašanju se rezultati nekoliko razlikujejo od podatkov vseh anketirancev: 7% v zelo veliki meri, 10% sploh ne, 19% v veliki meri, 31% v majhni meri in 33% v znatni meri.

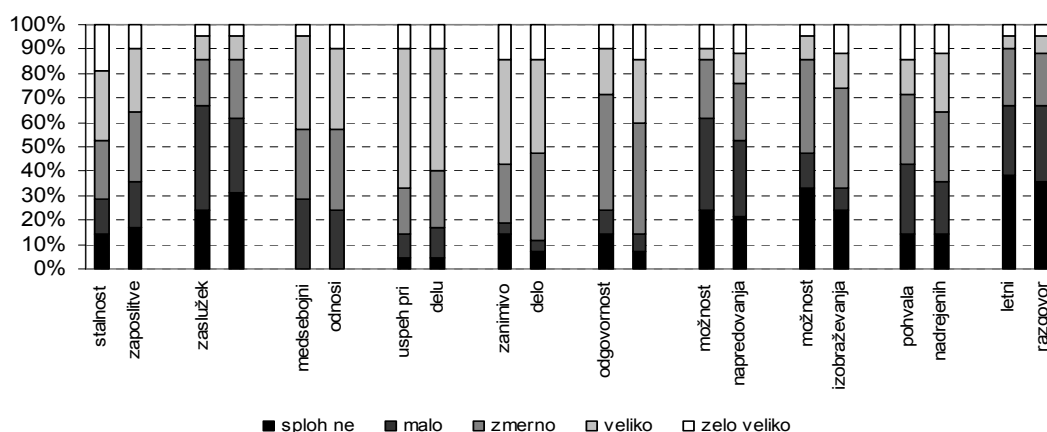
Kako in koliko neposredno nadrejeni nadzira in ocenjuje svoje podrejene je v celoti odvisno od njega. Koliko je zavzet, da se delo opravi dobro, ali pa je glavno samo, da se opravi ne glede na kakovost. Zaradi tega je razumljiva razlika med rezultati, saj so na davčnih izpostavah različni oddelki, ki imajo svoje vodje. Vsak med njimi pa je specifična oseba in vsak deluje različno, zato imajo tudi delavci različne izkušnje, ker se nanašajo na delovanje njihovega neposrednega vodje.

**Slika 11.10** Kako pogosto vas nadrejeni pohvalijo za uspešno opravljeno delo?

Velika večina delavcev 67% oz. 57% redko doživi pohvalo nadrejenih za uspešno opravljeno delo, da se to nikoli ne zgodi jih meni 24% oz. 29%, pogosto 10% oz. 12%, da so vedno deležni pohvale meni 2% vseh anketirancev, medtem ko na obravnavani izpostavi tega noben delavec ni deležen.

Na vprašanje ali ste v zadnjih treh letih napredovali so bili odgovori razdeljeni skoraj na polovico, saj jih je napredovalo 52%, 48% pa ne. Pri anketirancih vseh izpostav pa je ravno obratno, napredovalo je 48% delavcev 51% pa ne.

Glede na to, da je napredovanje v državni službi zakonsko določeno, je pri tem vprašanju odgovor odvisen od tega ali so zaposleni že pred tremi leti dosegli najvišjo možno stopnjo napredovanja glede na njihovo izobrazbo in delovno mesto.

**Slika 11.11** Koliko vas pri vašem delu spodbuja (motivira)..

Odgovori na ta vprašanja izraženi v odstotkih so razvidni iz *Priloge 2* te diplomske naloge.

Stalnost zaposlitve se je pokazal kot precej velik motivator, kar je bilo nekako pričakovati, saj je na trgu delovne sile veliko kadra, ki ustreza za delo v državni službi in večini zaposlenih imeti zagotovljeno službo, ki je varna, pomeni zelo veliko.

Rezultati potrjujejo mojo domnevo, ki sem jo izrazila v poglavju 5.2, da zaslužek ni velik motivator. V državni službi je plača določena zakonsko in ne dopušča veliko ugodnosti, ki bi vplivale na višino zaslužka. Dodatek, ki ga delavec dobi za uspešno delo, je tako minimalen, da ne deluje kot spodbuda za boljše delo. Tudi dejstvo, da delavci, ki delajo slabo, zato ne prejmejo temu primerno manjšega zaslužka, ne pripomore k temu, da bi ostali delavci delali bolje. V državni službi dobiš plačo, ne glede na to, koliko in kako delaš.

Domnevam, da so medsebojni odnosi kot motivator nekomu zelo pomembni, nekomu, ki pa rajši dela sam neodvisno od drugih, pa ne. Je pa sigurno v kolektivu, kjer si vsi prizadevajo za dobro narejeno delo in si pri tem pomagajo, to velik motivator, saj v takem kolektivu nočeš zaostajati, nočeš zavirati dela in ga ne opraviti dobro. Ravno tako lahko samo ena oseba, ki slabo dela, hitro potegne za sabo tudi druge, sploh če za to ne trpi nobenih posledic.

Uspeh pri delu se je pokazal kot največji motivator pri anketirancih. Glede na to, da gre na davčnih izpostavah v glavnem za referentska dela, ki se letno ponavljajo, delavce motivira, da z določenim delom uspešno zaključijo preden se začne novo. V nasprotnem primeru se začnejo zadeve kopičiti in jim je težko priti do dna.

Zanimivo delo se je pokazalo kot velik motivator. Odgovori na to vprašanje so pokazali, da si večina želi zanimivo in razgibano delo, ki bi jih spodbujalo k boljšim rezultatom.

Vsak delavec je odgovoren za svoje delo, vendar je poleg njega odgovornost tudi na neposrednem vodju, tako da delavec nikoli sam ne odgovarja za slabo opravljeno delo, zato ga odgovornost ravno ne motivira k delu.

Napredovanje je v državni službi zakonsko pogojeno, kar se tudi kaže pri rezultatih možnosti napredovanja kot spodbuda za delo. Vsak delavec ima zakonsko določeno kdaj in koliko lahko napreduje. To skoraj ni odvisno od njega samega ali od njegovega vodje, zato je razumljivo, da možnost napredovanja ne spodbuja delavcev k delu.

Mislim, da se možnost izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja pojavlja kot precej slab motivator, ker jim davčna uprava tega ne omogoči velikokrat.

Menim, da vsakemu ugaja, če ga nadrejeni pohvali za dobro opravljeno delo, ni pa to pogoj oz. spodbuda, da bo delo dobro opravljeno. Glede na to, da večina delavcev meni, da jih nadrejeni malokdaj pohvalijo za dobro opravljeno delo, jim to ne more biti velik motivator, saj predvidevajo, da vodja ne bo reagiral na to, ali bo delo opravljeno zelo dobro ali pa slabo. Mogoče bi se pohvala nadrejenih pokazala kot večji motivator, če bi nadrejeni večkrat pohvalili delavce za dobro opravljeno delo.

Letni ocenjevalni razgovor se je pokazal poleg zaslužka za najslabši motivator. Menim pa, da je to morda tudi zato, ker zaposleni ne vidijo koristi pri tem razgovoru oz. ne vejo ali jim ugodna ocena iz letnega razgovora prinese kakšne ugodnosti oz. če jih slabša ocena za karkoli prikrajša.

V drugem delu raziskave sem analizirala zadovoljstvo pri delu na Izpostavi Ljubljana Vič Rudnik

**Tabela 11.1** Razporeditev ocen na Lestvici delovnega zadovoljstva

Ocena:	% ocen					M
	1	2	3	4	5	
Delovne razmere	0	29	52	19	0	2,9
Možnosti napredovanja	19	43	24	14	0	2,33
Obveščenost o dogodkih v podjetju	14	29	38	19	0	2,62
Plača in druge materialne ugodnosti	14	24	48	14	0	2,62
Odnosi s sodelavci	0	14	48	29	10	3,33
Stalnost zaposlitve	5	5	5	52	33	4,05
Možnosti strokovnega razvoja	14	43	24	19	0	2,48
Svoboda in samostojnost pri delu	5	14	43	33	5	3,19
Ugled dela	19	19	43	19	0	2,62
Soodločanje pri delu in poslovanju	10	10	57	24	0	2,95
Ustvarjalnost dela	10	5	48	33	5	3,19
Varnost dela	5	5	29	57	5	3,52
Neposredni vodja	0	0	29	62	10	3,81
Zahtevnost dela (fizična in psihična)	5	5	62	29	0	3,14
Zanimivost dela	10	19	19	43	10	3,24

M=aritmetična sredina

Pogačnik v svojem priročniku pri analizi izsledkov delovnega zadovoljstva postavlja dve pravili:

- Pravilo A: v skupini pri nekem motivu ni nezadovoljstva, če je manj kot 20% ljudi v kategorijah 1 in 2
- Pravilo B: v skupini pri nekem motivu je zadovoljstvo, če je več kot 50% ljudi v kategorijah 4 in 5 (Pogačnik 1995, 52)

Na tabeli vidimo, da pravilu A, kjer nezadovoljstvo obstaja, če je več kot 20 % ocen v kategorijah 1 in 2, ustrezajo naslednja področja: delovne razmere, možnosti napredovanja, obveščenost o dogodkih v podjetju, plača in druge materialne ugodnosti, možnosti strokovnega razvoja, ugled dela ter zanimivost dela.

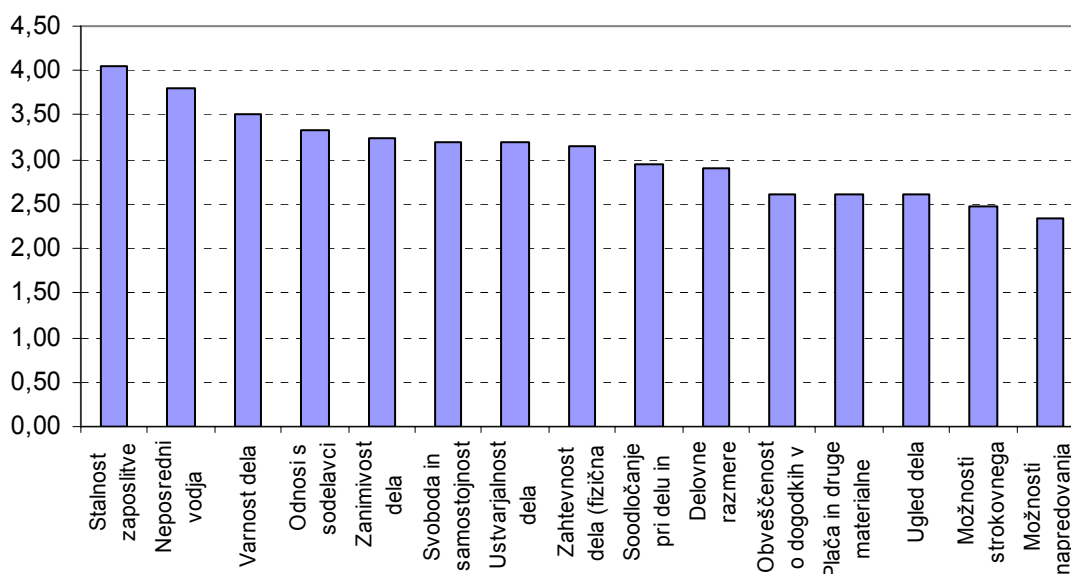
Pravilu B, ki pravi, da zadovoljstvo obstaja, če je več kot 50 % ocen v kategorijah 4 in 5, pa ustrezajo področja: stalnost zaposlitve, varnost dela, neposredni vodja in zanimivost dela.

Za vsako področje sem tudi izračunala povprečno oceno. Vendar ocena 3 ne pomeni, da so vsi anketirani srednje zadovoljni z določenim motivom. Lahko je veliko ljudi zelo nezadovoljnih, pa tudi veliko zelo zadovoljnih ljudi. To se je pokazalo pri oceni zanimivost dela, ki ustreza pravilu A in pravilu B. Ima 29 % ocen v kategorijah 1

in 2 ter 53 % ocen v kategorijah 4 in 5, skupna ocena zadovoljstva oziroma povprečna ocena pa je 3,24.

Skupna ocena zadovoljstva pri delu je 3,066. Je pa treba upoštevati dejstvo, da gre delovno (ne)zadovoljstvo na enih področjih skupaj z (ne)zadovoljstvom na drugih področjih. Tako se lahko zgodi, da bo delavec, ki je na splošno nezadovoljen s svojo delovno situacijo vsa področja ocenil slabo, ne da bi dejansko razmislil o posameznem področju oz. bo delavec, ki je zelo zadovoljen s svojo delovno situacijo delil višje ocene.

Slika 11.12 Zadovoljstvo pri delu



Pri pregledu delovnega zadovoljstva ugotovimo, da so zaposleni na izpostavi Ljubljana Vič Rudnik z osmimi dejavniki zadovoljni, s sedmimi pa so nezadovoljni. Zadovoljni so najbolj s stalnostjo zaposlitve, sledi zadovoljstvo z neposrednim vodjem, varnostjo dela, odnosi s sodelavci, ustvarjalnostjo dela, zanimivostjo dela, svobodo in samostojnostjo pri delu ter z zahtevnostjo dela (fizično in psihično). Najbolj nezadovoljni pa so z možnostjo napredovanja, nato možnostjo strokovnega razvoja, ugledom dela, plačo in drugimi materialnimi ugodnostmi, obveščeno o dogodkih v podjetju, delovnimi razmerami ter soodločanjem pri delu in poslovanju.

## 12 SKLEPI

1. Največ zaposlenih je starih od 36-45 let.
2. Največ zaposlenih ima od 21 do 30 let delovne dobe v DURS.
3. Večina zaposlenih ima srednjo izobrazbo, sledi višja, visoka strokovna in univerzitetna izobrazba.
4. Zaposlene najbolj motivira uspeh pri delu in zanimivo delo, najmanj pa zaslužek in letni ocenjevalni razgovor.
5. Zaposleni niso zadovoljni z delovnimi pogoji.
6. Zaposleni niso zadovoljni z obveščeno o pomembnih dogajanjih v DURS.
7. Zaposleni niso zadovoljni z možnostjo strokovnega razvoja.
8. Zaposleni so zadovoljni z vodjo in odnosom s sodelavci in strankami.
9. Zaposleni niso zadovoljni s plačo in možnostjo napredovanja.
10. Zaposleni niso zadovoljni s pohvalami in priznanji nadrejenih.
11. Zaposleni so zadovoljni s svobodo in samostojnostjo pri delu ter ustvarjalnostjo dela.
12. Skupen zaključek raziskave kaže, da so zaposleni najbolj nezadovoljni z možnostjo napredovanja in strokovnega razvoja, temu sledi ugled dela, plača in druge materialne ugodnosti, obveščeno o dogodkih v podjetju, delovne razmere ter soodločanje pri delu in poslovanju.
13. Najbolj zadovoljni so zaposleni s stalnostjo zaposlitve, neposrednim vodjem, varnost dela, odnosi s sodelavci, zanimivost dela, svoboda in samostojnost pri delu, ustvarjalnost dela ter zahtevnost dela (fizična in psihična).
14. Skupno zadovoljstvo zaposlenih je malo nad mejno vrednostjo zadovoljstva, kar pomeni, da so zaposleni na splošno zadovoljni pri delu.

Postavila sem štiri hipoteze, od katerih sem na podlagi raziskave dve potrdila in dve ovrgla.

H1: Zaposlene najbolj motivira varnost zaposlitve

Rezultati raziskave kažejo, da je varnost zaposlitve kot motivator na četrtem mestu. Večina zaposlenih je zaposlenih za nedoločen čas in jim ta dejavnik ni najbolj pomemben. Se je pa pri raziskavi pokazalo, da so pa ravno s tem dejavnikom zaposleni najbolj zadovoljni. Zaposleni v državni upravi so večinoma zaposleni za nedoločen čas, s tem so jim delovna mesta zagotovljena in ob ostalih negotovih življenjskih situacijah so s tem zadovoljni. Varnost zaposlitve, kar pomeni zaposlitev za nedoločen čas zaposlene na Izpostavah Davčnega urada Ljubljana ne motivira v najvišji meri, zato hipotezo zavrnem.

H2: Zaposleni so najbolj zadovoljni z odnosi z vodjo in sodelavci

Tudi to hipotezo zavrnem. Rezultati raziskave kažejo, da so zaposleni najbolj zadovoljni z stalnostjo zaposlitve. Zaposleni sicer so zadovoljni z neposrednim vodjo, saj je ta dejavnik dosegel vrednost 3,81 indeksove točke ter tudi z odnosi s sodelavci, ki

je dosegel vrednost 3,33 točke. Oba dejavnika sta nad mejno vrednostjo 3 splošne ravni zadovoljstva.

H3: Zaposlenim je pomembna obveščenost o pomembnih dogajanjih v DURS

Zaposleni so zadovoljstvo z obveščenostjo uvrstili na enajsto mesto skupaj z plačo in ugledom dela, dosegli so vrednost 2,62 točke, kar pomeni, da niso zadovoljni s tem, kako so obveščeni o dogajanjih znotraj podjetja. Torej dobra obveščenost motivira pri delu, daj je prvi pogoj za aktivno udeležbo delavca njegova dobra obveščenost o lastnem delu in dejavnosti celotne organizacije. Glede na rezultate hipotezo potrdim.

H4: Skupno zadovoljstvo zaposlenih je nad povprečno vrednostjo 3

Ocene zadovoljstva pri delu nad točko tri pomenijo splošno raven zadovoljstva pri delu, oziroma sprejemljivo stanje zadovoljstva pri delu. Glede na rezultate raziskave, ki kažejo, da je skupni rezultat zadovoljstva dosegel 3,066 indeksnih točk, postavljeno hipotezo lahko potrdim. Ta rezultat kaže na povprečno, komaj še sprejemljivo zadovoljstvo delavcev na Izpostavi Ljubljana Vič Rudnik.



### 13 PREDLOGI

Na podlagi raziskave sem prišla do pomembnih ugotovitev, ki lahko managerjem človeških virov služijo pri povečanju kakovosti delovnega življenja in s tem posledično tudi uspešnosti dela in zadovoljstva zaposlenih pri delu.

Pri zadovoljevanju potreb imeti in potreb po varnosti predlagam naslednje:

1. Managerji naj razmislijo, ali ne bi bilo smiselno dajati zaposlenim v državni upravi več dodatkov pri plači kot sedaj, saj jih zakon v nekaterih primerih ne omejuje in je to le stvar njihove odločitve. Več dodatkov bi verjetno povečalo zadovoljstvo delavcev.
2. Dnevna razporeditev delovnega časa je v državni upravi ugodna in naj taka tudi ostane.
3. Glede poškodb pri delu in fizičnega napora managerjem ni treba storiti ničesar. Verjetnost poškodb in fizični napor sta zelo majhna, kar je posledica samega načina dela v državni upravi in ne odločitev managerjev.
4. Managerji naj ohranjajo vsaj takšne fizične delovne razmere, kot so sedaj. Le-te so dobre. Lahko rečemo, da delo z računalnikom ni motnja v fizičnem okolju, saj ni posebej obremenjujoče, po drugi strani pa računalnik delo velikokrat olajša. Odkrila sem, da čim bolj so fizične delovne razmere ugodne, tem bolj so delavci z njimi zadovoljni in nasprotno.
5. Posodobiti bi bilo potrebno tehnično opremo, da bi zaposleni lažje, hitreje in učinkoviteje opravljali svoje delo, s tem pa bi bili tudi bolj zadovoljni.

Glede zadovoljevanja potreb ljubiti predlagam naslednje:

1. Posegi managementa za povečevanje kakovosti delovnega življenja na področju individualizacije dela niso potrebni. Ugotovila sem, da čim bolj je delo v državni upravi individualizirano, tem bolj so zaposleni zadovoljni s socialnimi stiki. Zato o individualizaciji dela ne moremo govoriti kot o nezmožnosti socialnih stikov med delom, temveč je treba pri tem upoštevati, da imajo zaposleni natančno določene naloge, in jih zato težko nadomeščajo sodelavci ali jim nudijo pomoč ter zato manj kolektivno odgovarjajo za dosežene rezultate.
2. Prav tako niso potrebne spremembe pri nadzoru delavcev s strani vodij in s tehnologijo.
3. Stopnja konfliktnosti na delovnem mestu je v državni upravi zelo nizka, zato naj managerji vložijo vse, da takšno ohranijo.
4. Zaposleni v državni upravi opravljajo psihično zahtevno delo, kar je glede na naravo dela razumljivo in tega ni mogoče spreminjati.

V zvezi z izboljšanjem delovnega življenja z vidika zadovoljevanja potreb biti pa predlagam naslednje:

1. Managerji naj ohranijo tako visoko stopnjo vključenosti v odločanje in tako visoko avtonomijo med delovnim časom, kot je sedaj. Vključenost v odločanje

zaposlenim povečuje občutek pomembnost in moči, visoka avtonomijo glede delovnega časa pa povečuje njihovo zadovoljstvo.

2. Avtonomije glede dela verjetno ni mogoče povečati, saj so naloge ministrstva zakonsko določene.
3. V zvezi z učenjem in ustvarjalno uporabo znanja pa predlagam managerjem, naj še naprej zaposlenim omogočajo usposabljanje in izobraževanje ter uporabo pridobljenega znanja pri delu, saj le-to pomembno vpliva na zadovoljstvo z delom, s plačo, z delovnim časom, s fizičnimi delovnimi razmerami, s socialnimi stiki in z uporabo znanja.

Managerji naj motivacijo zaposlenih povečajo tako:

1. da poskrbijo za doživljanje uspehov pri delu,
2. da zaposlenim priskrbijo zanimivo delo,
3. da povečajo odgovornost zaposlenih ter
4. da omogočijo zaposlenim izobraževanje in izpopolnjevanje.

Glede zadovoljstva pri delu podajam naslednje predloge:

1. Posodobiti bi bilo potrebno tehnično opremo, da bi zaposleni lažje, hitreje in učinkoviteje opravljali svoje delo, s tem pa bi bili tudi bolj zadovoljni.
2. Na področju obveščanja zaposlenih bi bilo potrebno marsikaj storiti v smeri izboljšanja. Sicer je začelo delovati tudi obveščanje preko interneta, kar je dobro, vendar vi vilo potrebno več neposrednih informacij od neposrednih vodij, kar pomeni, da si zaposleni želijo več osebnih komunikacij. K temu bi pripomogli tudi tedenski sestanki z vodjo in zaposlenimi.
3. DURS bi morala več pozornosti, oziroma več sredstev nameniti za izobraževanje, strokovno izpopolnjevanje, seminarje in podobno. Da bodo zaposleni sposobni izpolniti načrtovane cilje, je pomembno, da ima Davčna uprava primerno usposobljene ljudi, oni sami pa bodo s tem imeli možnost strokovnega in osebnega razvoja.
4. Tudi možnost napredovanja bi bilo potrebno raziskati, čeprav ga omejuje Pravilnik o napredovanju zaposlenih v državni upravi. Poiskati bi bilo potrebno možnosti za napredovanje zaposlenih, ki imajo višjo izobrazbo, kot je zahtevana.
5. Zaposleni morajo biti deležni več pohval s strani vodje, saj je to zaposlenim pomembno in si tega želijo. Pohvale organizacijo stanejo zelo malo, lahko rečemo nič, prispevajo pa veliko k večji motiviranosti in zadovoljstvu zaposlenih. V zvezi s tem bi se prav gotovo še izboljšali tudi odnosi z vodjo. Zaradi tega bi bilo potrebno organizirati več strokovnih delavnic o komuniciranju s podrejenimi za vodje.
6. Dobro bi bilo takšno raziskavo ponoviti, da bi se videle izboljšave, oziroma ugotovila področja potrebna izboljšav dejavnikov zadovoljstva pri delu.

## LITERATURA

- Božič, Mija. 2003. Stres pri delu: priročnik za prepoznavanje in odpravljanje stresa pri delu poslovnih sekretarjev. Ljubljana: GV izobraževanje.
- Cvetko, Aleksej. 1999. Varovanje zasebnosti v delovnih razmerjih. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Denny, Richard. 1997. O motivaciji za uspeh, Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Florjančič, Jože in Bjorn Willi Paape. 2004. Kadri in management: Izbrana poglavja. Kranj: Moderna organizacija.
- Jamšek, Franc. 1998. Ocenjevanje delovnih dosežkov. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 213-244. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kavar Vidmar, Andreja. 1997. Kakovost delovnega življenja. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
- Kavčič, Bogdan. 1994. Organizacijska kultura. V *Management*, ur. Stane Možina, 174-211. Radovljica: Didakta
- Kavčič, Bogdan. 1998. Poslovanje v javnem sektorju. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
- Keenan Kate. 1996. Kako upravljamo, nasveti za poslovno uspešne. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
- Kejžar, Ivan. 1995. Modra knjiga: Plače v Sloveniji. Kranj: Moderna organizacija.
- Kovač, Bogomir. 1996. Poslovna mitologija. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Levine, Stuart R. in Michael A. Crom. 1995. Kako uspešno vodimo ljudi. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
- Lipičnik, Bogdan in Stane Možina. 1993. Psihologija v podjetjih. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Lipovec, Filip. 1987. Razvita teorija organizacije. Maribor: Založba Obzorja
- Lorbar, Martin. 1992. Produktivnost v pisarnah? Dajte no!...: podjetnikom, direktorjem, ministrom, vodjem in uradnikom 200 nasvetov za zniževanje stroškov v pisarnah. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Merkač, Marjana in Stane Možina. 1998. Raziskovanje in promoviranje kadrovskih virov. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 447-486. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Možina, Stane. 1990. Vodenje podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Možina, Stane. 1994. Konflikti, nasprotja. V *Management*, ur. Stane Možina, 640-675. Radovljica: Didakta
- Možina, Stane. 1998. Strateški pomen kadrovskih virov. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 1-28. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Ovsenik, Marija. 1995. Ocenjevalni razgovor. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo
- Ovsenik, Marija. 2000. Menedžment v socialnem delu. Ljubljana: zapiski predavanj
- Ovsenik, Marija in Milan Ambrož. 2000. Ustvarjalno vodenje poslovnih procesov. Portorož: Turistica, Visoka šola za turizem.

- Pogačnik, Vid. 2003. Lestvice delovne motivacije – 2. izdaja. Ljubljana: Center za psihodiagnostična sredstva.
- Svetic, Aleša. 1998. Socialna varnost, zdravstveno varstvo ter varnost pri delu. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 355-388. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Svetlik, Ivan. 1996. Kakovost življenja v Sloveniji. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Svetlik, Ivan. 1998. Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 147-174. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Štinc Tekavc, Martina. 2003. Delovno razmerje in zasebnost delavca. *Delovna razmerja*, št. 26: 10-13.
- Treven, Sonja. 1998. Management človeških virov. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Trstenjak, Anton. 1979. Psihologija dela in organizacije. Ljubljana: Dopisna delavska univerza, Univerzum.
- Uhan, Stane. 2000. Vrednotenje dela II. Kranj: Moderna organizacija.
- Vila, Antun. 1994. Organizacija in organiziranje. Kranj: Moderna organizacija.
- Vila, Antun in Jure Kovač. 1997. Osnove organizacije in managementa. Kranj: Moderna organizacija.

## DRUGI VIRI

- Pravilnik o napredovanju zaposlenih v državni upravi – Uradni list RS št. 41/94,56/94,33/95,23/97,67/01,38/02
- Uredba o upravnem poslovanju – Uradni list RS št. 20/05
- Zakon o delavcih v državnih organih – Uradni list RS št. 15/90, 5/91, 18/91, 22/91, 25/91, 4/93, 18/94, 41/94, 70/97, 87/97, 38/99
- Zakon o delavnih razmerjih – Uradni list RS 42/02
- Zakon o javnih uslužbencih – UPB – Uradni list RS 35/05
- Zakon o sistemu plač v javnem sektorju-UPB – Uradni list RS 24/05

## **PRILOGE**

Priloga 1 Vprašalnik

Priloga 2 Rezultati odgovorov na vprašanje o motivaciji