

POMEN MOTIVACIJE ZA RAZVOJ, PRIPADNOST IN DELOVNO USPEŠNOST UPRAVNIH ENOT V REPUBLIKI SLOVENIJI

Povzetek. Namen članka je poudariti, da je tudi v upravnih enotah kot organizacijah, ki so del izvršilne oblasti in pomenijo zgolj teritorialno distribucijo oblasti, možno kakovostno in celostno upravljati s človeškimi viri; posledica tega je večji občutek pripadnosti, ki vpliva tudi na boljše uspehe dela. Poleg razčlenitve teoretičnih pogledov na upravljanje s človeškimi viri, je posebna pozornost namenjena prav procesom motiviranja, razvoju človeških virov, zagotavljanju pripadnosti ter doseganju delovne uspešnosti. V članku so predstavljeni tudi rezultati raziskovalne naloge v upravnih enotah koroške regije, sledi zaključek s priporočili za prakso.

Ključni pojmi: motiviranje, razvoj človeških virov, delovna uspešnost, pripadnost, javna uprava, državna uprava, upravna enota.

Uvod

Velike spremembe, tako politične (vstopanje države Slovenije v Evropsko unijo) kot tudi gospodarske (razmah podjetništva – stečaji), postavljajo izvajalce kadrovske funkcije pred resen izziv. Prilagajanje tej situaciji zahteva: uvajanje novih pogojev dela, gospodarjenja, vodenja in upravljanja s človeškimi viri. V vseh sferah družbenega življenja je prevladalo spoznanje, da so človeški viri (znanje, spretnosti, sposobnosti, motivi, stališča, vrednote, osebnostne lastnosti, ideje, ustvarjalnost) ključni za uspešno poslovanje.

Navedenim družbenim spremembam sledi tudi javna uprava. Državljeni kot stranke zahtevajo učinkovito, poceni in njim prijazno upravo. Slovenska država se tako sooča z zahtevo narediti čim več in čim bolje s čim manjšimi stroški. Ob boljši organiziranosti je način, kako tej zahtevi slediti, kakovostnejše delo s kadri v javni upravi, saj le-ti vplivajo na ceno in kakovost delovanja v upravi.

Reforma javne uprave, ki je ena izmed prioriternih nalog vlade, mora biti usmerjena ne samo na spremembo organizacijske zasnove, temveč tudi na upravljanje človeških virov, na izobraževanje in usposabljanje. Sistemsko je potrebno urediti vprašanje spodbud oziroma motivacije. Motivacija in razvoj sta namreč ključna

* Mag. Kornelija Marzel, univ.dipl.prav., Upravna enota Slovenj Gradec.

dejavnika vplivanja na pripadnost in delovno uspešnost zaposlenih. Upravljanje človeških virov ni samo odnos do poslovnih zadev, temveč tudi pot do zaposlenih s poudarkom na privrženosti in medsebojnem sodelovanju.

Dejavniki, ki vplivajo na delovno uspešnost

Delovna uspešnost zaposlenih je odvisna od njihovega znanja, sposobnosti in motivacije.

Le zaposleni, ki so ustrezno motivirani in usposobljeni, se vzpenjajo po lestvici lastnega razvoja in na učinkovit način dosegajo pričakovane rezultate.

Motivacija

Naše ravnanje je motivirano takrat, kadar je ciljno usmerjeno, pri tem pa ga spodbujajo številne potrebe in vzgibi.

Motivacijske teorije

Le – te preučujejo, zakaj se ljudje obnašamo točno tako, kakor se, in zakaj torej med različnimi možnimi načini ravnanja izberemo prav to obnašanje in ne drugega.

Klasična šola, oziroma, kot jo nekateri razumejo, teorija instrumentalnosti (Friderik Taylor) uči, da je človek razumno bitje, zato ga lahko motivira le denar ter drugi ekstrinzični faktorji.

Humanistični pristop poudarja socialne potrebe in zadovoljstvo kot bistveni element motivacije.

V okviru zgodnjega preučevanja motivacije pa velja omeniti še *Mc Gregorjev prispevek k preučevanju motivacije* (Stone, 1995). Mc Gregory je opozoril na nekatere bistvene elemente vplivanja na motivacijo, ki so: obogatitev dela, povečanje obsega dela, prenos pristojnosti, samostojnost pri delu ter soodločanje zaposlenih.

V nadaljnjem preučevanju motivacije se je razvilo več skupin motivacijskih teorij: vsebinske in procesne teorije, behavioristične ter teorije socialnega učenja. *Vsebinske teorije* izhajajo iz psihologije in temeljijo na razlagi potreb ljudi. Pojasnjujejo, zakaj ljudje določene faktorje (npr. plačo, samostojnost, odgovornost, varnost...) želijo in zakaj drugih ne in katere cilje želijo izpolniti. Vsi ti cilji, h katerim je usmerjeno ravnanje ljudi, so temelj za analizo potreb ljudi.

Procesne teorije proučujejo ključne procese ravnanja ljudi, ti procesi pa vodijo do določenih ciljev. Te teorije izhajajo iz zavestnega in voljnega ravnanja ljudi, pri čemer posameznik presodi možne posledice tega ravnanja ter pri tem izbere aktivnost prav zaradi pričakovanja določenega rezultata.

Behavioristične teorije so usmerjene na ravnanje ljudi in na posledice, saj človek ravna glede na posledice, ki ravnanju sledijo.

Teorije socialnega učenja poudarjajo, da na ravnanje posameznika vplivajo tako zunanji kot tudi notranji procesi.

Vsaka izmed omenjenih teorij proučuje posamezni aspekt motivacije.

Vsekakor je potrebno upoštevati raznovrstnost in interaktivno delovanje različnih dejavnikov vplivanja na motivacijo, posledično pa tudi na pripadnost in uspešnost pri delu.

Dejavniki spodbujanja dela

Individualne razlike. Posamezni zaposleni se med seboj razlikujejo, različna so njihova stališča, interesi, potrebe in želje, prav tako so si različni v svojih sposobnostih, inteligenci ter osebnosti nasploh. V ta sklop pa smiselno spadajo tudi spol, starost, delovna doba in položaj na delovnem mestu.

Značilnosti dela. Z navedenim pojmom so opredeljene lastnosti, ki se nanašajo na delo (naloge, aktivnosti) in tudi na okoliščine dela (tehnologija, organizacijska struktura, sistem napredovanja). Karakteristike dela, ki motivirajo, so: diskrecija, raznovrstnost, uporaba sposobnosti, povratne informacije ter prepričanje o pomembnosti in koristnosti naloge (Armstrong, 1996).

Nagrajevanje. Z nagrajevanjem želi organizacija stimulirati zaposlene, da bi dosegli njene cilje v specifičnem okolju, s specifičnimi vrednotami in specifično kulturo, zato mora strategija nagrajevanja nujno izhajati iz strategije organizacije in mora biti razvidna kot del strategije upravljanja s človeškimi viri.

Napredovanje. Kariera. Doživljanje kariere je posebno motivacijsko sredstvo, ki človeka sili v določene aktivnosti. Kariero označuje zaporedje del in aktivnosti, načrtovanih in nenačrtovanih, ki vključuje elemente napredovanja, samouresničevanja in osebnega razvoja v določenem času (Clark v Lipičnik, 1998:180). Kariera se ne nanaša zgolj na dela, ki pomenijo napredovanje v vertikalni liniji navzgor, vedno več je namreč zaposlenih, ki želijo napredovati v horizontalo, v globino. Tako ločimo vertikalno in horizontalno napredovanje, znotraj teh pa še vodstveno in strokovno napredovanje.

Vsaka organizacija mora imeti vzpostavljen sistematičen in formaliziran koncept napredovanja. Vnaprej morajo biti določene poti napredovanja ter hkrati definirani pogoji le – tega. Izbor kriterijev napredovanja, njihov pomen za strokovno in vodstveno napredovanje – vse to mora biti jasno določeno, da napredovanje ni prepuščeno subjektivni presoji posameznega, za to odgovornega delavca. Ko posamezniki čutijo, da v napredovanju ni pravičnosti, da napredujejo nesposobni, takrat napredovanje izgublja vrednost v smislu moralnega stimulansa in tako ne motivira več za razvoj.

Vodenje. Namen vodenja je vplivanje na vedenja zaposlenih posameznikov ter skupin tako, da se dosežejo organizacijski in delovni cilji (Možina, 1994: 4). Naloga vodje je, da informira zaposlene, da lahko ravno prek organizacijskih ciljev dosežejo svoje osebne cilje.

Razvoj človeških virov (Human Resource Development – HRD)

Razvoj ima poleg motivacije ključni vpliv na delovno uspešnost. Sprva se je razvoj kadrov uporabljal kot sinonim za izobraževalno dejavnost. Temeljni cilj naj

bi bil dopolnjevanje znanja in sposobnosti za potrebe delovnega procesa. Kmalu je postalo jasno, da je potrebno v razvoj kadrov vključiti še motive, potrebe in interese zaposlenih po usposabljanju in izobraževanju. Tako ima danes pojem razvoj človeških virov širok pomen in predstavlja sistem in integracijo tudi drugih procesov: usposabljanja in razvoja, razvijanja karier, ocenjevanja delovnih rezultatov in organizacijskega razvoja.

Pripadnost

Pripadnost se nanaša na zvestobo, lojalnost in zaupanje organizaciji. Vsebuje več komponent:

- identifikacijo s cilji in vrednotami,
- željo pripadati organizaciji,
- pripravljenost in željo delati v korist organizacije (Armstrong, 1996).

Cilji in vrednote dela v upravi niso kodificirani, kar pa bi vsekakor bilo smiselno, zlasti kot vzvod za oblikovanje skupne kulture, s čimer bi narasla pripadnost zaposlenih upravi oziroma organizacijski enoti.

Delovna uspešnost

V okviru delovne uspešnosti gre za naslednja procesa:

- ugotavljanje delovne uspešnosti, t.j. skladnost postavljenih ciljev z doseženimi rezultati.
- ocenjevanje delovne uspešnosti; gre za to, da ugotovimo, ali naj delavca kaznujemo ali nagradimo.

Z ugotavljanjem delovne uspešnosti lahko tudi spoznamo, kdo potrebuje dodatno izobraževanje in usposabljanje. Tako lahko delavce oblikujemo glede na potrebe delovnega procesa oziroma skladno s cilji organizacije. S tem pridobivamo njihove rezultate, povečujemo pa tudi pripadnost zaposlenih.

Javna uprava v Republiki Sloveniji

Reforma javne uprave se je začela s 1.1.1995, ko je bil odpravljen komunalni sistem in so bile ustanovljene nove občine, prav tako pa so bile ustanovljene upravne enote kot decentralizirana oblika državne uprave na lokalnem nivoju.

V širši okvir javne uprave po sedaj veljavni ureditvi sodijo:

- lokalna samouprava,
- javne službe,
- državna uprava.

Državna uprava.

Je ena izmed funkcij države in jo štejemo kot del izvršilne oblasti. Naloge državne uprave izvajajo ministrstva in teritorialne organizacije uprave. Le – te so:

- upravne enote,
 - inšpekcijske službe kot sestavni deli pristojnih ministrstev,
 - izpostave Ministrstva za obrambo,
 - izpostave Ministrstva za finance (davčna služba) in
 - izpostave republiške geodetske uprave kot organa v sestavi Ministrstva za okolje.
- Pomen in funkcije upravnih enot v Republiki Sloveniji.* Upravne enote, ustanovljene z zakonom o upravi, so pričele delovati s 1.1.1995 kot izvajalke nalog državne uprave na lokalnem nivoju. Ustanovljenih je bilo 58 upravnih enot, ki so organizirane za območje ene ali več novih občin, in odločajo na prvi stopnji o upravnih stvareh iz državne pristojnosti. Upravno enoto vodi načelnik, ki ga imenuje in razrešuje vlada na predlog ministra, pristojnega za upravo, po predhodnem mnenju občinskih svetov občin, na katerih območjih je organizirana upravna enota. Načelnik upravne enote predstavlja upravno enoto.

V upravni enoti se za posamezna delovna področja organizirajo notranje organizacijske enote. Notranje organizacijske enote upravne enote se določijo z aktom o organizaciji, ki ga na predlog pristojnih ministrstev izda načelnik upravne enote s soglasjem vlade. Upravne enote nimajo statusa organa, organizacijsko so vezane na ministrstvo, pristojno za upravo, konkretno na ministrstvo za notranje zadeve. Strokovno pa so upravne enote vezane na smernice in navodila ministrstev, v čigar pristojnost spada konkretna naloga upravne enote in ki se vertikalno usklajuje z upravno enoto.

Politika plač. Za posamezne kategorije zaposlenih veljajo različni predpisi. Podlaga za določitev osnovne plače je sistemizacija delovnih mest.

Osnova za obračun plače je izhodiščna plača za prvo tarifno skupino, določena s kolektivno pogodbo. Količnike za določitev plače določa vladna uredba. K osnovni plači se dodajo še dodatki, za delovno uspešnost ter številni drugi (Zakon o razmerjih plač v javnih zavodih, Zakon o delavcih v državnih organih, Uredba o skupnih osnovah in kriterijih za notranjo organizacijo in sistemizacijo delovnih mest v organih državne uprave). Glede na navedeno je jasno, da je potrebno enotno urediti plače in dodatke vseh zaposlenih v državni upravi, prav tako pa tudi v lokalni samoupravi in v javnih službah. Potrebno je oblikovati sistem soodvisnosti med koristmi in stroški, ki jih ustvarjajo in porabljajo zaposleni z delom v javnem sektorju.

Napredovanje. Napredovanje v smislu vzpona po plačilni lestvici navzgor ureja Pravilnik o napredovanju zaposlenih v državni upravi. (Uradni list RS, št. 41/94, 56/94, 33/95 in 23/97). Omenjeni pravilnik določa naslednje kriterije napredovanja:

- zahtevano stopnjo strokovne izobrazbe za delovno mesto, na katerega je delavec razporejen,
- izpolnjevanje drugih zahtevanih pogojev za razporeditev na določeno delovno mesto,
- izpolnjevanje posebnih pogojev za napredovanje.

Posebni pogoji napredovanja po pravilniku pa so:

- dodatna funkcionalna znanja,
- interdisciplinarna usposobljenost delavca za opravljanje del na različnih delovnih mestih v okviru poklica,
- samostojnost in zanesljivost pri delu,
- ustvarjalnost,
- nadpovprečna delovna uspešnost, izkazana v daljšem časovnem obdobju.

Pravilnik določa *redno in izredno napredovanje*.

O rednem napredovanju govorimo takrat, ko zaposleni ob upoštevanju zgoraj navedenih pogojev napreduje po preteku najmanj treh let od prve razporeditve oziroma zadnjega napredovanja, pri čemer se upošteva dejanska delovna doba. Zaposleni pri tej vrsti napredovanja napreduje za en plačilni razred, če v ocenjevalnem obdobju doseže določeno število točk, potrebno za napredovanje. (50 točk na delovnem mestu s srednješolsko izobrazbo, 75 točk na delovnem mestu z višješolsko izobrazbo in 100 točk na delovnem mestu z visokošolsko izobrazbo).

Pri izrednem napredovanju pa se loči izjemno in pospešeno napredovanje. Izjemno lahko napreduje zaposleni, če izpolnjuje dva pogoja, in sicer: če najmanj za 100% preseže skupno število točk, potrebnih za napredovanje za en plačilni razred in je tudi nadpovprečno delovno uspešen. V tem primeru je možno napredovati največ za tri plačilne razrede, pri čemer je za vsako 100 % preseganje števila točk možno napredovati za en plačilni razred. Pri pospešenem napredovanju pa mora zaposleni izpolnjevati oba pogoja, navedena pri izjemnem napredovanju: napreduje lahko za en plačilni razred, vendar ne prej kot v osemnajstih mesecih od prve razporeditve oziroma zadnjega napredovanja.

Tako sledi zaključek, da se institut napredovanja sme uporabljati le v primeru večje usposobljenosti in uspešnosti posameznega delavca.

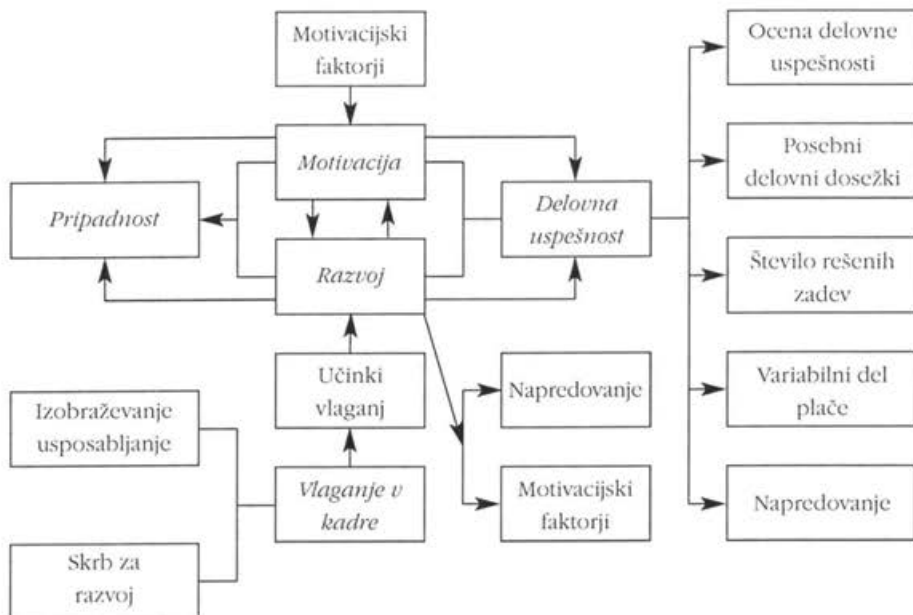
Glede na specifičnosti delovanja upravnih enot in ob upoštevanju teoretičnih pogledov na upravljanje s človeškimi viri, je bila izvedena analiza motivov, razvoja, pripadnosti in delovne uspešnosti v izbranih upravnih enotah.

Empirična raziskava

Motivacijsko – razvojni model

Proučevanje motivacije in razvoja, njunih medsebojnih relacij ter njunih učinkov na pripadnost in delovno uspešnost je bilo izvedeno na osnovi hipotetičnega motivacijsko – razvojnega modela.

Motivacijsko – razvojni model v upravnih enotah



Ugotovljeno je bilo, s kakšnimi sredstvi se povečujeta motivacija in razvoj ter kako ta elementa vplivata na delovno uspešnost kot njuna učinka. Prav tako so bila preverjena stališča anketirancev glede spremljanja, ocenjevanja in merjenja delovne uspešnosti.

Ugotovitve raziskave temeljijo na načelih postavljenega motivacijskega modela:

- pričakovanje,
- ustreznost povračil (poštenost),
- pravičnost.

Pričakovanje temelji na Vroomovi motivacijski teoriji, in sicer na predpostavki, da so ljudje sposobni izbrati tisto vedenje, ki bo uresničilo njihove cilje. Velika pričakovanja so tako posledica velike motiviranosti in razvoja, velika razočaranja pa so posledica neustreznega nagrajevanja za uspešno opravljeno delo.

Ustreznost povračil: Zaposleni pričakujejo, da bodo od organizacije dobili približno enako "vrednost" kot so jo organizaciji dali.

Pravičnost: Gre za subjektivno zaznavanje nagrajevanja med zaposlenimi.

Motivacijsko – razvojni model v upravnih enotah predstavlja dinamičen sistem, ki ga sestavljajo tri komponente:

- povečanje motivacije,
- vlaganje v kadre, skrb za njihov razvoj,
- delovna uspešnost in pripadnost kot učinka motivacije in razvoja.

Za preverjanje motivacijsko – razvojnega modela in ključnih hipotez so bile uporabljene neodvisne, odvisne in intervenirajoče variable, pri čemer je vloga, ki

jo je spremenljivka pridobila, odvisna od narave trditve, ki jo vsebuje hipoteza. Motivacija in vlaganje v kadre imata vlogo neodvisnih spremenljivk, medtem ko sta pripadnost in delovna uspešnost odvisni spremenljivki.

Opredelitev raziskovalne skupine

Ciljna skupina so bili zaposleni v upravnih enotah koroške regije, in to v Upravni enoti Slovenj Gradec, Ravne na Koroškem, Dravograd ter Radlje ob Dravi. Upravne enote so bile izbrane zaradi tega, ker le – te kot decentralizirana oblika državne uprave na lokalnem nivoju predstavljajo tisti njen del, kjer državljani prihajajo najpogosteje v stik z državo. Glede na vsebino vprašalnika je bila anketa izvedena med vsemi zaposlenimi v izbranih upravnih enotah.

Cilji in metodologija raziskave

S pomočjo vprašalnika je bil testiran hipotetično postavljen motivacijsko – razvojni model na izbrani ciljni skupini in tako ugotovljeno:

- kako določeni motiv oziroma motivacijski faktor vpliva na pripadnost zaposlenih in njihovo delovno uspešnost,
- kakšen je odnos med stopnjo razvoja zaposlenega in njegovo pripadnostjo ter delovno uspešnostjo (ali so zaposleni z visoko stopnjo razvoja sicer bolj delovno uspešni, pa manj pripadni, saj se zavedajo svoje vrednosti, ki jo zaradi znanja (razvoja) imajo na trgu dela).

Analiza raziskave

Z *enostavno statistično analizo* je bila ugotovljena frekvenčna distribucija odgovorov pri posameznem vprašanju, srednja vrednost in standardno odstopanje. S *korelacijsko analizo* pa so bile raziskane korelacije med posameznimi spremenljivkami oziroma dvojicami odgovorov. Tako je bil ugotovljen medsebojni vpliv posameznih odgovorov.

Rezultati analize splošnih podatkov

- Velika odzivnost: Na 138 poslanih vprašalnikov je bilo prejetih 99 odgovorov iz vseh štirih upravnih enot.
- Feminizacija zaposlenih v upravi: Na vprašanja je odgovarjalo 15 moških in 84 žensk.
- Povprečna starost zaposlenih: 38 do 39 let.
- Izobrazbena struktura: Prevladujejo zaposleni s srednješolsko izobrazbo.
- Delovna doba: Povprečna skupna delovna doba je 16 let, največ pa je zaposlenih, ki imajo od 1 – 9 let delovne dobe v državni upravi.

Rezultati testiranja motivacijsko – razvojnega modela

Povečanje motivacije. S ciljem ugotoviti pomembnost motivacijskih dejavnikov za zaposlene, je bilo anketirancem zastavljeno naslednje vprašanje: Kakšna je za vas pomembnost naslednjih dejavnikov? Našteti so bili 12 dejavnikov, respondenti pa so njihovo pomembnost presojali na 4 – stopenjski lestvici. Možni so bili odgovori: 1- sploh ni pomembno, 2- nepomembno, 3- pomembno, 4- zelo pomembno.

Distribucija odgovorov glede na srednjo vrednost, standardno odstopanje in rang pomembnosti

*LEGENDA K PRILOGI ŠT. 2**1 – sploh ni pomembno**2 – nepomembno**3 – pomembno**4 – zelo pomembno**E – ni odgovora**X – srednja vrednost**SD – standardno odstopanje**R – rang pomembnosti*

356

	<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>E</i>	<i>X</i>	<i>SD</i>	<i>R</i>
1. visoka plača	1	2	61	33	2	3,299	0,562	11
2. dobri delovni pogoji	0	0	29	70	0	3,707	0,457	2
3. možnost uporabe lastnih znanj	0	1	35	62	1	3,622	0,508	4
4. samostojnost, odgovornost	0	1	44	53	1	3,531	0,522	5
5. zanimivo delo	0	1	55	42	1	3,418	0,516	8
6. stalnost, varnost dela	1	2	42	53	1	3,5	0,6	6
7. dobri odnosi z delavci	0	0	22	76	1	3,776	0,419	1
8. možnost izobraževanja, usposabljanja	0	2	51	45	1	3,439	0,539	7
9. redno spremljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti	1	7	50	40	1	3,316	0,652	10
10. sodelovanje v procesih odločanja	1	8	61	28	1	3,184	0,615	12
11. napredovanje	0	3	54	41	1	3,338	0,549	9
12. dobri odnosi z nadrejenimi	2	1	27	69	0	3,646	0,611	3

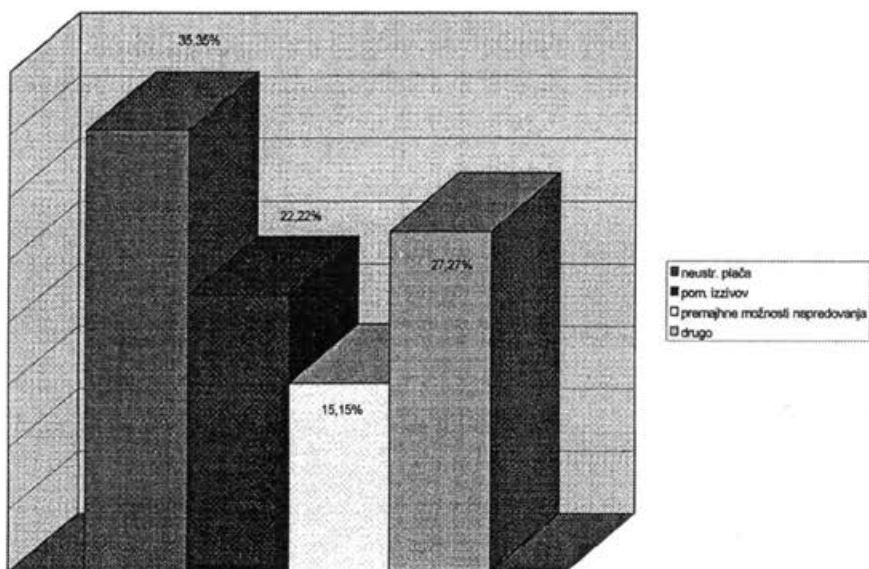
Analiza motivacijskih dejavnikov glede na stopnjo pomembnosti, ki jo motivacijski dejavnik ima za posameznika, pokaže naslednjo strukturo. Najpomembnejši motivacijski dejavniki po mnenju respondentov so: dobri odnosi s sodelavci, dobri delovni pogoji, dobri odnosi z nadrejenimi in možnost uporabe lastnih znanj in sposobnosti. Manj pomembni motivacijski dejavniki so: samostojnost in odgovornost, stalnost, varnost dela, možnost izobraževanja in usposabljanja ter zanimivo delo. Nepomembni oziroma najmanj pomembni pa so: napredovanje, redno spremljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti, visoka plača ter

sodelovanje v procesih odločanja. Na splošno je bilo ugotovljeno, da so anketiranci po pomembnosti najvišje ocenili ekstrinzične motivacijske dejavnike oziroma higienike, kar se lahko razloži z dejstvom, da je presojanje v tem kontekstu omejeno s splošnim odnosom do dela, organizacije in okolja.

Struktura pomembnosti posameznih motivov izraža globalne vrednostne orientacije ter interese, ki so rezultat procesa socializacije v družbi, splošnega družbenoekonomskega položaja posameznika ter socialnega in materialnega razvoja družbe in njenih dominantnih vrednosti (Bahtijarevič, 1984: 85).

Na hipotetično vprašanje, kateri dejavnik bi v primeru iskanja novega delovnega mesta postavili na 1. mesto kot vzrok za menjavo službe, je večina vprašanih navedla neustrezno plačo, nato sledita pomanjkanje izzivov ter premajhne možnosti napredovanja. Med drugimi vzroki pa so anketiranci najpogosteje navedli medsebojne odnose na delovnem mestu.

Distribucija odgovorov glede na vzroke za menjavo službe



Ugotovljena je bila odvisnost odgovorov od spola in starosti. Večina moških je kot poglavitni vzrok za menjavo službe navedla pomanjkanje izzivov, ženske pa so na prvo mesto postavile neustrezno plačo. Mlajši zaposleni so dali prednost neustreznim plačam, starejši pa so za glavni vzrok za menjavo službe navedli pomanjkanje izzivov.

Z vprašanjem, koliko naslednjih sprememb si želite v vaši upravni enoti, je raziskava želela ugotoviti, kako so pri respondentih zadovoljeni posamezni motivacijski dejavniki. Anketiranci so imeli na razpolago 14 možnih dejavnikov, za katere so se morali odločiti po 4- stopenjski lestvici: 1- sprememb si sploh ne želim, 2- sprememb si ne želim, 3- sprememb si želim, 4- sprememb si zelo želim.

Distribucija odgovorov glede na srednjo vrednost, standardno odstopanje ter rang želenosti sprememb

LEGENDA K PRILOGI ŠT. 4:

1- sprememb si sploh ne želim

2- sprememb si ne želim

3- sprememb si želim

4- sprememb si zelo želim

E- ni odgovora

X- srednja vrednost

SD- standardno odstopanje

R- rang želenosti sprememb

	1	2	3	4	E	X	SD	R
1. boljšo plačo	0	3	55	40	1	3,377	0,547	1
2. napredovanje	1	10	54	31	3	3,197	0,658	2
3. boljšo organiziranost dela	3	18	54	20	4	2,957	0,728	6
4. dobre odnose z nadrejenimi	8	46	29	15	1	2,52	0,852	12
5. dobre odnose s podrejenimi	9	52	23	14	1	2,42	0,849	14
6. bolj odgovorno delo	6	50	32	10	1	2,46	0,762	13
7. delo z večjimi izzivi	6	34	43	15	1	2,68	0,807	8
8. bolj samostojno delo	4	49	33	12	1	2,54	0,716	11
9. ustrežnejši način vodenja	4	45	32	16	2	2,618	0,809	9
10. več organiziranih oblik izobraževanja	0	17	58	23	1	3,061	0,639	3
11. plačilo študija	2	33	24	39	1	3,02	0,907	5
12. možnost uporabe lastnih znanj in sposobnosti	3	24	47	24	1	2,938	0,784	7
13. varnost dela	5	46	29	17	2	2,597	0,837	10
14. načrtno spremljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti	3	17	52	27	0	3,04	0,754	4

Analiza motivacijskih dejavnikov glede na stopnjo zaželenosti sprememb prikazuje strukturo zadovoljenosti posameznega motivacijskega dejavnika. Tisti dejavniki, glede katerih si respondenti želijo najmanj sprememb, so najbolj zadovoljeni.

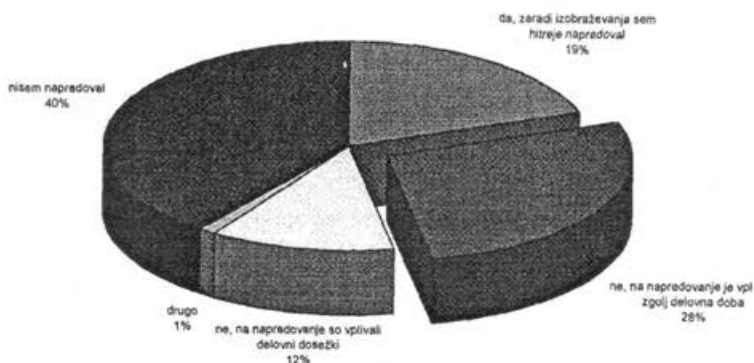
Najbolj si želijo sprememb na naslednjih področjih:

- višje plače,
- napredovanje,
- organizirane oblike izobraževanja in usposabljanja,
- načrtno spremljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti.

Primerjava strukture pomembnosti motivacijskih dejavnikov s strukturo zadovoljenosti le – teh pokaže, da dejavniki, ki so jih respondenti uvrstili med najpomembnejše, niso ekvivalentni dejavnikom, glede katerih si vprašani najbolj želijo sprememb in so torej najmanj zadovoljeni. Navedeno se lahko razloži v tem smislu, da je struktura pomembnosti motivacijskih dejavnikov pravzaprav indikator splošne orientacije odnosov do dela, vendar pa je potrebno poudariti, da nanjo vplivajo tudi faktorji izven dela.

Vlaganje v kadre, skrb za njihov razvoj. Raziskava je pokazala, da je v izbranih upravnih enotah dobro poskrbljeno za razvoj zaposlenih, kar se lahko razloži s spoznanjem vodilnih o nujnosti permanentnega izobraževanja po pridobljeni formalni izobrazbi, pa tudi z ustanovitvijo osrednje institucije (upravne akademije) za izobraževanje in usposabljanje. Vprašani so bili dokaj enotni, glede trditve, da izobraževanje prispeva k optimalnejši izrabi njihovih delovnih zmožnosti ter da znanja, pridobljena na usposabljanju, prispevajo k večji delovni učinkovitosti. Razvidno pa je, da na napredovanje bolj vpliva delovna doba oziroma senioritetno načelo kot pa znanja in delovni dosežki. Torej: anketiranci se zavedajo nujnosti izobraževanja, želijo pa si, da bi sistem napredovanja še v večji meri spodbujal pridobivanje novih znanj in spretnosti.

Distribucija odgovorov glede medsebojne odvisnosti izobraževanja in napredovanja



Delovna uspešnost. Z vprašalnikom je bilo preverjeno, ali v izbranih upravnih enotah spremljajo delovno uspešnost in kako in ali je plača odvisna od delovne uspešnosti. Ugotovitve so sledeče:

večina vprašanih je seznanjena s pričakovanimi delovnimi rezultati.

Prav tako večina meni, da izobraževanje in usposabljanje prispevata k optimalnejši izrabi delovnih zmožnosti in da so znanja, pridobljena na usposabljanju, prispevala k optimalnejšemu delu.

Predstojniki spremljajo in ocenjujejo delovno uspešnost, kot pglavitni kriteriji pa se pojavljajo:

- število rešenih zadev,
- pravilnost odločitev,
- spoštovanje rokov,
- posebni delovni dosežki.

To spremljanje predstojnikov bi lahko spodbujalo razvoj, vendar pa respondenti menijo, da se ugotovljena delovna uspešnost premalo pozna pri plači. Samo spremljanje delovne uspešnosti brez stimulatvinih učinkov nima dolgoročnih motivacijskih spodbud. Prej našteti kriteriji merjenja delovne uspešnosti se morajo uporabljati kot podlaga nagrajevanja. Zgolj upoštevanje delovnih izkušenj pri nagrajevanju ni smiselno, saj ta kriterij nikakor ne spodbuja ustvarjalnosti, iniativnosti, pridobivanje novih znanj in tako ne povečuje delovne uspešnosti, prav tako pa ne pogloblja pripadnosti.

Pripadnost. Z vprašanjem, ali bi v primeru, če bi v službi prišlo do znižanja plače, odprave regresa oziroma izgube drugih bonusov, začeli razmišljati o zamenjavi službe, se je ugotavljala pripadnost zaposlenih. Glede na spol ni bilo opaznih razlik. Pač pa je bilo ugotovljeno, da sta starost in pripadnost v premem sorazmerju, z naraščanjem starosti narašča pripadnost, enako je tudi s skupno delovno dobo ter delovno dobo v državni upravi. Izobrazba in pripadnost pa sta v obratnem sorazmerju. Zaposleni z višjo stopnjo izobrazbe se zavedajo svoje vrednosti, ki jo zaradi znanja imajo na trgu dela in so zaradi tega manj pripadni.

Pravičnost in ustreznost povračil. Pojem pravičnosti se je presojala v odnosu do drugih, poštenost oziroma ustreznost povračil pa kot razmerje med vložki in izloški dela. Za preizkus pravičnosti so anketiranci odgovarjali na vprašanje: Ali so vsi delavci za enake delovne dosežke enako nagrajeni? Več kot polovica vprašanih je menila, da v nagrajevanju ni pravičnosti in da delavci za enake delovne dosežke niso enako nagrajeni. Poštenost povračil je bila preizkušena z vprašanjem: Ali menite, da za svoj trud dobite ustrezno povračilo (plača, izobraževanje, možnost udeležbe na raznih seminarjih....)? Nekoliko manjši delež vprašanih kot pri vprašanju o pravičnosti je menil, da med vložki in izloški dela (med trdom in nagrado za trud) ni ustreznega razmerja.

Anketiranci občutijo, da v nagrajevanju ni pravičnosti in tudi ne poštenosti. Močno je poudarjena želja po nagrajevanju delovne uspešnosti. Po mnenju vprašanih bi bilo to edino pravično in bi pomenilo enako obravnavanje vseh zaposlenih. Takšen sistem nagrajevanja bi sledil tudi cilju ustreznosti povračil, saj bi med vložki in izloški bila vzpostavljena uravnotežena menjava.

Zaključek

1. Celovita in načrtna skrb za razvoj zaposlenih povečuje motivacijo zaposlenih ter pripadnost le - teh organizaciji.
2. Sistem nagrajevanja in napredovanja v upravnih enotah je tog in ne stimulira in motivira posameznikovega razvoja. Še več, ta dva sistema celo zaviralno delujeta na razvoj zaposlenih.
3. Zaposleni, pri katerih obstaja visoka stopnja razvoja so bolj delovno uspešni, pa manj pripadni.
4. Vez med razvojem in delovno uspešnostjo obstaja, tudi kriteriji merjenja delovne uspešnosti so opredeljeni, vendar pa je vprašanje v kakšni meri se le - ti uporabljajo.

Priporočila

Po razčlenitvi in opredelitvi nekaterih dilem, ki jih je sprožila analiza, je smiselno upravljavce človeških virov v državni upravi oziroma v upravnih enotah opozoriti na nekatera vprašanja, ki jim v bodoče kaže posvetiti posebno pozornost. Priporočila skušajo biti vrednostno nevtralna in stvarna ob upoštevanju dejstva, da v tem trenutku še ni razvite strategije upravljanja s človeškimi viri na področju javne uprave.

1. V državni upravi je potrebno več pozornosti nameniti strokovnemu izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju.
2. Pogoji za uvajanje splošne delovne uspešnosti so jasno in nedvoumno opredeljeni kriteriji, tako v vsebinskem kot tudi časovnem pogledu.
3. Znanje in rezultati dela naj bodo tesno povezani z nagrajevanjem. Delitev sredstev za stimulacijo na temelju linearne osnove ima izrazito destimulativni učinek in služi zgolj izravnavi plač. Namen stimulacije je nagraditi resnično nadpovprečno dobro opravljeno delo.
4. Izoblikovati je potrebno zavest o vrednotah in kulturi upravnega delovanja. Cilje in vrednote dela v upravi bi bilo potrebno zapisati. To bi pomenilo prispevek k oblikovanju skupne kulture, poglobila bi se tudi pripadnost zaposlenih v upravi.
5. Pristopiti je potrebno k preoblikovanju dela. Za povečanje zadovoljstva zaposlenih so predlagani sodobni načini organizacije dela kot so: razširitev in obogatitev obsega nalog, povečanje pooblastil in odgovornosti posameznih delavcev in rotacija pri opravljanju nalog. Tovrstna organizacija terja ob uvajanju nedvomno več vloženega truda, ki pa se nato obrestuje z boljšimi rezultati in zadovoljstvom zaposlenih ob doseženih rezultatih.

LITERATURA

- Armstrong, Michael (1996): *A Handbook of Personnel Management Practice*, 6. th. ed. Kogan Page, London

- Bahtijarević – Šiber, Fikreta (1984): "Motivacija za rad i njene odrednice", Naše teme, 1 – 2, str. 79 – 95
- Bahtijarević – Šiber, Fikreta (1986): Motivacija i raspodjela, Informator, Zagreb
- Beer, Michael, Spector, Bert, Lawrence, Paul, R., Mills, Quinn, D., Walton, Richard, E. (1984): Managing Human Assets, The Free Press, New York
- Brekić, Jovo (1990): Razvoj i promocija kadrov, Globus, Zagreb
- Collard, Ron (1993): Total Quality: Success through people, 2. nd. ed., Institute of Personnel Management, London
- Denny, Richard (1993): Motivate to win: Tested Techniques for Greater Achievement, Kogan Page, London
- Drucker, F., Peter (1990): Managing the nonprofit organization: Principles and Practices, 1st.ed., Harper Collins Publishers, New York
- Florjančič, Jože (1994): Planiranje kadrov, Moderna organizacija, Kranj
- Harrison, Rosemary (1994): Human resource management: Issues and strategies, Addison Wesley Publishing Company
- Hedges, Pat (1997): Increasing profitability by the effective use of learning, Kogan Page, London
- Jereb, Janez (1987): Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov, Moderna organizacija dela, Kranj
- Jereb, Janez (1990): "Temeljni elementi razvoja kadrov v podjetju", Organizacija in kadri, 23, 3–4, str.247–256
- Lipičnik, Bogdan (1995): Management in sodelavci, Gea College, Bohinj
- Lipičnik, Bogdan (1998): Ravnanje z ljudmi pri delu, Gospodarski vestnik, Ljubljana
- Maitland, Ian (1995): Motivating people, Institute of Personnel and Development, London
- Miskell, Jane, R. Vincent (1994): Motivation at work, Irwin: Mirror Press, Burr Ridge
- Možina, Stane (1986): "Motiviranje kadrov za njihov in splošni razvoj", Organizacija in kadri, 19, 7–8, str.437–448
- Možina Stane (1994): Osnove vodenja, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta Ljubljana
- Možina, Stane, Florjančič, Jože, Gabrijelčič, Janez (1984): Osební skupinski in organizacijski razvoj, Moderna organizacija dela, Kranj
- Možina, Stane, Kavčič, Bogdan, Tavčar, Mitja, Pučko, Danijel, Ivanko, Štefan, Lipičnik, Bogdan, Gričar, Jože, Repovž, Leon, Vizjak, Andrej, Rus, Veljko, Bohinc, Rado, (1994): Management, Didakta, Radovljica
- Možina, Stane, Jereb, Janez, Florjančič, Jože, Svetlik, Ivan, Jamšek, Franc, Lipičnik, Bogdan, Vodovnik, Zvone, Svetic, Aleša, Stanojevič, Miroslav, Merkač, Marjana (1998): Management kadrovskih virov, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana
- Stone, Raymond J. (1995): Human resource management, John Wiley & Sons, Milton
- Svetlik, Ivan (1986): Napredovanje in razvoj kadrov, Posvetovanje sekcije sociologov v združenem delu, Ljubljana
- Svetlik, Ivan (1988): Razvoj in zaposlovanje kadrov – Čigav problem, v Publikaciji Strokovno izobraževanje delavcev v času gospodarske krize, Otočec
- Treven, Sonja (1998): Management človeških virov, Gospodarski vestnik, Ljubljana
- Walton, R.E. (1985): "From control to commitment in the workplace", Harvard Business Review, 63, str. 76 – 84

Drugi viri

Zakon o upravi (Uradni list RS, št. 67/94, 20/95)

Zakon o delavcih v državnih organih (Uradni list SRS št. 15/90 in Uradni list RS št. 5/91, 2/91 – I. del, 18/91, 22/91, 4/93, 70/97)

Zakon o lokalni samoupravi (Uradni list RS št. 72/93, 6/94, 57/94, 14/95, 20/95, 9/96, 44/96, 26/97, 70/97)

Zakon o vladi RS (Uradni list RS, št. 19/94, 24/98)

Zakon o razmerjih plač v javnih zavodih, državnih organih in v organih lokalnih skupnosti (Uradni list RS, št. 18/94, 36/96)

Kolektivna pogodba za negospodarske dejavnosti (Uradni list RS, št. 34/93, 12/94)

Uredba o količnikih za določitev osnovne plače in dodatke za zaposlene v Službah Vlade RS in v upravnih organih (Uradni list RS, št. 35/96)

Pravilnik o napredovanju zaposlenih v državni upravi (Uradni list RS, št. 41/94, 56/94, 33/95, 23/97)