

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**  
**POSEBNOSTI VODENJA V DRŽAVNI UPRAVI**

**Ljubljana, september 2008**

**PETRA BUKOVEC**

## **IZJAVA**

Študentka Petra Bukovec izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Darje Peljhan in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 1. september 2008

Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 VODENJE.....</b>	<b>2</b>
1.1 Temeljne sposobnosti vodenja .....	2
1.2 Vodja in motivacija za vodenje .....	4
1.3 Ključne funkcije vodenja .....	4
1.4 Stili vodenja.....	8
<b>2 MOTIVACIJA.....</b>	<b>11</b>
2.1 Motivacijski dejavniki.....	12
2.2 Motivacijski modeli.....	13
<b>3 RAZISKAVA O POSEBNOSTIH VODENJA V DRŽAVNI UPRAVI.....</b>	<b>15</b>
3.1 Ocene uspešnosti vodij v državni upravi.....	16
3.1.1 Izračun indeksa uspešnosti.....	18
3.1.2 Razlike med skupinami podrejenih.....	19
3.2 Razlike med uspešnostjo vodenja skupin vodij v upravnih enotah.....	19
3.2.1 Skupna delovna doba .....	20
3.2.2 Delovna doba na položaju vodje.....	21
3.2.3 Skupna delovna doba v državni upravi .....	21
3.2.4 Starost.....	22
3.2.5 Stopnja izobrazbe .....	23
3.2.6 Smer formalne izobrazbe.....	23
3.2.7 Število vseh usposabljanj, povezanih z delom in povezanih z vodenjem ljudi, v letu 2003.....	24
3.2.8 Število prvih neposredno podrejenih sodelavcev .....	26
3.3 Razlike med uspešnostjo vodenja skupin vodij, opredeljenih glede na potencial za vodenje .....	27
3.3.1 Povezanost med indeksoma uspešnosti vodenja in osebnostnega potenciala.....	27
3.3.2 Spol.....	27
3.3.3 Starost.....	28
3.3.4 Stopnja izobrazbe .....	28
3.3.5 Smer formalne izobrazbe.....	28
3.3.6 Skupna delovna doba .....	28
3.3.7 Delovna doba na položaju vodje.....	29
3.3.8 Skupna delovna doba v državni upravi .....	29
3.3.9 Število vseh usposabljanj, povezanih z delom in povezanih z vodenjem ljudi, v letu 2003.....	29
3.3.10 Število prvih neposredno podrejenih sodelavcev .....	30
3.3.11 Zakonski stan.....	30

3.4 Ključne ugotovitve raziskave in njihova analiza.....	31
<b>4 PREDLOGI ZA IZOBLEŠANJE VODENJA IN MOTIVACIJE V DRŽAVNI UPRAVI</b>	
.....	<b>32</b>
<b>SKLEP</b> .....	<b>34</b>
<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>35</b>

## KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Razvrščanje indeksov uspešnosti vodenja, padajoče</i> .....	18
<i>Tabela 2: Rangi ocen vodenja glede na skupno delovno dobo</i> .....	20
<i>Tabela 3: Ocena vodenja glede na povprečno delovno dobo v državni upravi</i> .....	22
<i>Tabela 4: Ocena vodenja glede na stopnjo izobrazbe</i> .....	23
<i>Tabela 5: Ocena vodenja glede na smer izobrazbe</i> .....	24
<i>Tabela 6: Ocena vodenja glede na število ur usposabljanj, povezanih z vodenjem</i> .....	26
<i>Tabela 7: Najvišji in najnižji potencial glede na stopnjo izobrazbe</i> .....	28
<i>Tabela 8: Najvišji in najnižji potencial glede na število ur usposabljanj, povezanih z delom, v letu 2003</i> .....	30
<i>Tabela 9: Najvišji in najnižji potencial glede na število ur usposabljanj, povezanih z vodenjem, v letu 2003</i> .....	30
<i>Tabela 10: Najvišji in najnižji potencial glede na zakonski stan</i> .....	31

## UVOD

Ali se vodja rodi ali se je možno vodstvene lastnosti priučiti? Mnenja so različna. Osebno menim, da je eno pogojeno z drugim. Posameznik ima s karakteristikami kot so samoiniciativnost, komunikativnost, vizija, odgovornost, kooperativnost in še bi lahko naštevali, dobro popotnico za uspešnega vodja, vendar pa sta poleg karakteristik potrebna tudi učenje in praksa. Veliko je primerov, ko ljudje že vrsto let opravljajo svoje delo na povprečni ravni, nato pa nekega dne začnejo izstopati v svoji organizaciji.

Motivacija zaposlenih, bodisi zadovoljstvo pri delu, plača, usposabljanje, napredovanje ter medsebojni odnosi, je ključen dejavnik uspešnega vodenja in pomembno vpliva na končni rezultat dela, zato je prav, da se temu posveča veliko pozornosti. Zaposleni v državni upravi<sup>1</sup> finančno niso tako motivirani, kot so lahko v zasebnem sektorju, tudi delo pogosto ne nudi izziva in novega učenja, kar na mnoge posameznike lahko vpliva demotivacijsko. Zato menim, da vodenje v državni upravi zahteva bistveno večjo pozornost do zaposlenih kot v zasebnem sektorju, saj je potrebno več graditi na dobrih medsebojnih odnosih in zaposlenim omogočiti osebni razvoj.

Številni avtorji veliko pišejo o motivaciji in vodenju podjetja, medtem ko je na to temo za državno upravo napisanega občutno manj. Zato sem teoretični del diplomskega dela črpala iz literature, namenjene podjetju, ker menim, da se osnove vodenja in motivacije ključno ne razlikujejo med državno upravo in zasebnim sektorjem.

Namen diplomskega dela je ugotoviti, ali se vodenje in motivacija zaposlenih v državni upravi razlikujeta v primerjavi z zasebnim sektorjem ter ugotoviti, kako zaposleni ocenjujejo uspešnost vodenja v državni upravi ter kakšna je povezava osebnostnega potenciala z uspešnostjo vodenja v državni upravi.

Diplomsko delo je razdeljeno na dva dela: teoretični in empirični del. V prvem delu bomo skozi teorijo spoznali temeljne sposobnosti in z njimi povezane ključne funkcije vodenja. Kako voditi v dani situaciji, bomo preučili skozi različne stile vodenja in nadaljevali z motivacijskimi dejavniki

---

<sup>1</sup> Državna uprava oziroma upravni organi, ki opravljajo upravne naloge, so (Zakon o državni upravi, 2005, 14. člen):

- ministrstva (Ministrstvo se ustanovi za opravljanje upravnih nalog na enem ali več upravnih področjih.),
- organi v njihovi sestavi (Organ v sestavi ministrstva se ustanovi za opravljanje specializiranih strokovnih nalog, izvršilnih in razvojnih upravnih nalog, nalog inšpekcijskega in drugega nadzora in nalog na področju javnih služb, če se s tem zagotovi večja učinkovitost in kakovost pri opravljanju nalog oziroma če je zaradi narave nalog ali delovnega področja potrebno zagotoviti večjo stopnjo strokovne samostojnosti pri opravljanju nalog.),
- upravne enote (Upravna enota se ustanovi za opravljanje nalog državne uprave, ki jih je treba organizirati in izvajati teritorialno.).

in modeli. V drugem (empiričnem) delu bomo najprej povzeli raziskavo doktorske disertacije Janeza Stareta (2005), s pomočjo katere bomo ugotovili, kateri so tisti dejavniki, ki vplivajo na (ne)uspešno vodenje in kako osebnostni potencial vodje vpliva na uspešnost vodenja v državni upravi. V nadaljevanju diplomskega dela sem na podlagi rezultatov raziskave podala predloge za izboljšanje vodenja in motivacije v državni upravi. Pri raziskavi so bile uporabljene kvantitativne in kvalitativne raziskovalne metode.

## **1 VODENJE**

Vodenje je sposobnost vplivati na sodelavce, jih spodbujati in usmerjati k želenim ciljem. Nekateri poudarjajo, da vodenje ni enkratno dejanje, ampak gre za izmenjavanje večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje. Uspešen vodja mora znati postaviti vizijo. To pomeni, da želi in zna svoj kolektiv navdušiti, da njegovi zaposleni verjamejo, se mobilizirajo, sledijo viziji in cilju. Vodja mora znati to vizijo tudi udejaniti preko opredeljenih korakov s strategijo. Doseganje cilja je včasih lahko precej zahtevno, vendar je potrebno vztrajati in oblikovati time, razdeliti vloge ter navdušiti ljudi, da v teh vlogah vztrajajo. Vodja, ki je dober, mora predvsem imeti zelo dober občutek za delo z ljudmi in občutek za širšo družbeno odgovornost. Vodja je karizmatična osebnost, ker ima sposobnost, energijo, ki jo izžareva, torej nekaj, čemur drugi sledijo (Lorenčič, 2007).

Osnovne sestavine vodenja so vodja, člani in specifična situacija. Ko nekdo vpliva na druge tako, da delujejo, se pojavi vodenje. Mnoge raziskave so pokazale, da je najprej potrebno zgraditi zaupanje med vodjo in člani skupine; nato je potrebno dati več samostojnosti članom, da lahko odločajo; nadalje se morajo vodje dobro pripraviti, ker člani toliko raje sledijo vodji, če občutijo, da »vodje vedo, kaj hočejo« in nazadnje dobri vodje spodbujajo člane k prevzemanju tveganja, kjer strah pred napakami nikoli ne sme biti takšen, da zaposleni ne bi poskusil delati malo drugače (Možina, 1996, str. 92).

### **1.1 Temeljne sposobnosti vodenja**

Uspešni vodje si pri delu preko svojih izkušenj pridobijo nekaj temeljnih sposobnosti, ki jih nato s pridom uporabljajo. Možina (1996, str. 92) navaja pet takih temeljnih sposobnosti vodenja:

- **Delitev moči**

Ta nastane, kadar vodja zna deliti moč, vpliv in kontrolo s sodelavci ter člani skupine. Vodja tako pritegne člane k odločanju in opredeljevanju delovnih ciljev. S tem pridobivajo občutke pripadnosti organizaciji, občutek, da obvladujejo situacijo ter sami sebe. Delitev moči in

nadzor zadovoljuje osnovne človeške potrebe po dosežkih, poveča spoštovanje do samega sebe in omogoči možnost lastnega razvoja. Zaradi takšnih pozitivnih občutkov zaposlenim delo postane zanimivo in stimulatívno, kar pomeni, da je vodja svoje delo opravil dobro.

- **Intuicija**

Dober vodja mora imeti sposobnost neposrednega dojetanja in zaznavanja bistva nečesa. Imeti mora sposobnost prevzemanja odgovornosti tveganja pri ukrepih, pregled nad položajem, predvidevati spremembe in graditi zaupanje. Vodja se mora hitro odzivati na zahteve okolice, potrebe članov in ugotoviti, kaj se spleča v danih priložnostih ter to izrabiti.

- **Poznavanje samega sebe**

Pomembna sposobnost vodje je poznavati in ugotavljati svoje prednosti in slabosti, da lahko premaguje svoje pomanjkljivosti. Zelo pomembna je povratna informacija, ki jo dajejo nadrejeni in sodelavci o tem, koliko je vodja uspešen, kje in kdaj. Povratna informacija tako daje možnost za večji vpogled v problematiko poznavanja samega sebe.

- **Vizija**

Vodenje zahteva vizijo, da si lahko predstavljamo in vidimo prihodnost. Vodja jasno čuti, kam želi pripeljati organizacijo, da bo (še bolj) uspešna. Vodja ima pred očmi idealno podobo prihodnosti, iz katere izhajajo pri analizi sedanosti, da ugotovijo, kako na osnovi sedanjega položaja uresničiti vizijo prihodnosti. Podobo te vizije so sposobni prenesti na ostale in jih navdušiti za njeno uresničevanje (Tracy, 1999, str. 9).

- **Skladnost**

Skladnost vrednot pomeni, da ima vodja sposobnost razumeti pomembna organizacijska načela in vrednote organizacije in tudi odkrivati vrednote zaposlenih ter jih združiti v skladno celoto. Če do skladnosti ne pride, se na eni strani znajdejo zaposleni s svojimi interesi in pričakovanjem ter na vodja na drugi strani s svojimi načeli in zahtevami.

Možina (1996, str. 92) dodaja, da organizacije pogosto ne morejo čakati na to, da se bodo vodje izoblikovali pri opravljanju dela, zato iščejo med svojimi zaposlenimi ljudi, ki imajo sposobnosti za vodenje in jih načrtno vzgajajo. Zanje pripravljajo poseben program, v katerega vključijo vse pomembne spretnosti in sposobnosti, ki so potrebne za vodenje.

## 1.2 Vodja in motivacija za vodenje

Motivacija je tesno povezana z vrednotami vodje. Ne gre le za motivacijo vodenih, da upoštevajo oziroma se ravnajo po pričakovanih vodij, pač pa tudi in predvsem za lastno motivacijo vodij za vodenje. Znanje in sposobnosti, ki jih vodja ima, so nujni pogoj, da lahko opravlja svoje delo (Stare, 2005, str. 97–98).

Študije McClellanda (Možina, 1994, str. 20) so pokazale tri prevladujoče motive pri vodenju: potreba po dosežkih, potreba po moči in potreba po povezovanju. Potreba po moči prevladuje pri učinkovitejših vodjih, vendar gre za potrebo po socializirani moči, moči v korist organizacije in ne v korist samega sebe. Ta potreba se tako povezuje s samozaupanjem in z odločnostjo, oboje pa je nujno potrebno pri vodenju velikih skupin.

Kako in koliko bo delal vodja, je odvisno od notranjih in zunanjih spodbud oziroma nagrad (Možina, 1996, str. 94):

- **Notranje nagrade**

Vodenje pogosto pomeni čast in prestiž ter možnost samopotrjevanja. Za nekoga je vodenje lahko pomembno, tudi če ni denarne nagrade. Sodelavci pogosto pomagajo vodji, da doseže zadovoljstvo, kot je izpolnitev notranje potrebe, npr. po samospoštovanju, pa tudi vodja pomaga sodelavcem pri njihovem lastnem uresničevanju.

- **Zunanje nagrade**

Pod zunanje nagrade uvrščamo plačo, dodatke (bonusi) in delnice ter delitev dobička, kjer vodje običajno dobijo več kakor člani skupine, in sicer za njihov prispevek pri načrtovanju in doseganju ciljev ter pri reševanju nalog in delu z ljudmi.

## 1.3 Ključne funkcije vodenja

Pomembna lastnost vodje je vzdržnost. To pomeni, da vodja deluje na dolgi in ne samo na kratki rok in da tudi v težkih situacijah pravilno deluje in pomaga sodelavcem. V kritičnih in težkih situacijah je kvaliteta vodenja najbolj izrazita. Svojega dela vodja ne more opravljati na visoko kvalitetni ravni, če ne ve natančno, kaj in kdaj naj bi kaj storil, in če svojega dela ne opravlja dobro ves čas. Bolj kot je jasno vodji, kaj se od njega pričakuje in več tega dela tudi uspe opraviti, bolj uspešen je in s tem tudi njegova organizacija. Tracy (2000, str. 85–96) navaja sledeče funkcije vodenja:



## **1. Vodja naj zadolži druge, da opravljajo določeno delo namesto njega**

Najpogostejši vzrok neuspeha vodij, ki so napredovali iz operative, je ta, da ponavadi zdrsnejo nazaj in pod vplivom stresa spet pričnejo opravljati svoje prejšnje delo. Ko postaneš vodja, moraš spremeniti način razmišljanja o sebi, se videti in o sebi razmišljati kot o vodji. Tracy (2000, str. 86) pravi: *»Če hočeš, da je nekaj dobro narejeno, moraš najti način, da pripraviš delavce, da to naredijo prav, ne pa tega narediti sam.«* Dober vodja mora torej najti način, kako prepričati delavce, da opravijo delo.

## **2. Pomembnost skupinskega dela**

Gibson definira vodenje kot medsebojno vplivanje med člani skupine (2003, str. 299). Vse organizacije so nastale in nastajajo zato, ker je treba storiti nekaj, česar ena sama oseba ne zmore. Ko vodja nadzoruje skupino, je za njegov nastop in produktivnost pomembno, koliko in kako je sposoben nadzorovati. Od produktivnosti enega delavca je potrebno preiti na produktivnost mnogih. Vodja postane faktor pomnožitve svojega dela. Produktivnost ene osebe, torej vodje, vpliva na delovno uspešnost mnogih.

## **3. Popoln prispevek posameznika**

Od vsakega člana skupine se pričakuje vrhunska delovna uspešnost, to pomeni predanost organizaciji. Če nekdo ni s srcem pri stvari, bo tako poskušal demantirati druge, ki so predani uspehu. Kot vodja ste »množitelj«, svoje sposobnosti »pomnožite« s sposobnostmi podrejenih, vendar ne na področju opravljanja dela, ampak na področju vpliva na ljudi, ki zaradi tega svoje delo opravljajo veliko bolje in hitreje, kot bi ga sicer.

## **4. Vodja naj ljudem vliva občutek moči**

Vodja mora ustvariti okolje, kjer bodo zaposleni motivirani. Pravilo pravi, da vodja sam ne more motivirati zaposlenih, lahko pa ustavi strukturo, znotraj katere zaposleni dosegajo in realizirajo svoje potenciale v korist organizacije. Vlivanje občutka moči pomeni, da poskušate zaposlenim dajati dober občutek o njih samih, jih spodbujate k osredotočanju, jih vzpodbujate itd. Največji uspeh vodje je, če zaposlenim vlije občutek moči in jih pripravi, da bodo delali skupaj kot skupina.

## **5. Vodja naj pomaga zaposlenim, da povečajo lastno vrednost**

Od vseh sredstev, ki jih ima vodja, se samo vrednost ljudi lahko stalno povišuje. Če imamo kakršnokoli opremo, se ta vrednost s časom znižuje, medtem ko vrednost človeka narašča. Pridobivajo več znanja in izkušenj ter napredujejo kot osebnosti. Z urjenjem in učenjem

idealna oseba pridobiva na samozaupanju in usposobljenosti ter pridobi motiviranje. Motiviranje in ustvarjanje pravega okolja za delo pa je začetna točka in minimalni temelj uspešnega vodenja, dodaja Tracy (2000, str. 88).

## **6. Načrtovanje**

Temeljni dejavnik uspeha vodje je sposobnost dobrega načrtovanja, opredeljevanja vsebine in ciljev delovnih nalog, ki jih prenese tudi na zaposlene. Bistvo načrtovanja je enostavno. Začetna točka so jasno opredeljeni končni in etapni cilji. Nato se je potrebno vprašati, s pomočjo katerih etapnih ciljev bo uresničen končni cilj. Cilji morajo biti popolnoma jasni, tako vodji kot ljudem, s katerim dela.

## **7. Organizacija**

Ko je izdelan načrt, je potrebno organizirati potek dela. Tako kot pri načrtovanju, je potrebno tudi pri organizaciji razmišljati v smeri, katere talente, sposobnosti in izkušnje potrebuje vodja, da bi dosegli cilj. Ključna delovna mesta morajo zasesti najboljši ljudje.

## **8. Izbira zaposlenih**

Kadrovska politika pomeni izbiranje pravih ljudi, ki bodo opravili svoje delo. Tracy (2000, str. 90) pravi: »Ne napačnih ljudi, ne ljudi, ki so precej dobri. Ne ljudi, ki so boljši od drugih, ampak prave ljudi za to delo.« Gre za pomemben test vodje, ali je sposoben izbrati prave ljudi, jih zaposliti in pravilno uporabiti. Pomembno se je zavedati, da je vse v ljudeh, saj bistveno vplivajo na rast in uspeh organizacije.

## **9. Dodeljevanje nalog**

Vodja mora uspešno dodeljevati naloge, kar pomeni, da postavi prave ljudi na prava mesta, jim dati prava sredstva, da dobro opravljajo svoje delo. Dodeljevanje nalog je ključ do uspeha in kot pravi Tracy (2000, str. 92): »*Zvesto in pošteno si mi služil, izkazal si se pri manjših nalogah, zato ti želim zaupati večjo odgovornost.*« Zanimiva je ugotovitev, da oseba ne more napredovati na višje delovno mesto, ker ni nikogar, ki bi ga lahko prevzel. Mnogi poskušajo svoje delo zaščititi tako, da nikomur ničesar ne pokažejo in ga ne naučijo, kako poteka njihovo delo. S tem poskušajo ustvariti vtis, da so nepogrešljivi.

Najbolj pomembna naloga na novem delovnem mestu je usposabljanje ljudi, ki nas lahko v času odsotnosti nadomestijo. Dodeljevanje nalog in predajanje odgovornosti sta ključna dejavnika osebne rasti in usposabljanja ljudi. Ljudje postanejo pametnejši, če je pri dodeljevanju nalog vključeno tudi sprejemanje odločitev. Tracy (2000, str. 91) predlaga, da

če vodja resnično hoče spodbuditi svoje zaposlene, jim je potrebno dati za malenkost več nalog, kakor sami mislijo, da zmorejo. Vendar samo toliko, da malce presežejo sami sebe.

## **10. Nadzor zaposlenih**

Tudi nadzorovanje je bistveni del vodenja. Ko vodja svoje zaposlene pooblasti z delom, nato preverja utrip in spremlja, kaj se dogaja. Najboljši vodje porabijo 75 odstotkov časa za »sprehajanje okoli«, torej se stalno premikajo, hodijo od mize do mize, sprašujejo, kako gre, svetujejo, pohvalijo, se pogovarjajo, predlagajo še kakšne drugačne pristope, priporočijo ustreznega človeka, ki bi lahko pomagal v določeni situaciji itd. Poglavitna naloga nadzornika je, da doseže, da se delo opravi.

## **11. Merjenje uspešnosti**

Naslednja pomembna funkcija vodenja je merjenje oziroma postavljanje kriterijev učinkovitosti in rokov za opravljanje dela in seznanjanje ljudi z njimi. Vodja mora ljudem povedati, po kakšnih merilih bo ocenjeval njihove dosežke. Kadar poskušamo oceniti svoje delo oziroma uspešnost, vedno primerjajmo sebe in svoje dosežke z najboljšimi oddelki, najboljšimi ljudmi, nato pa se moramo vprašati, kaj je potrebno storiti, da bi bili še boljši.

## **12. Poročanje**

Cilj poročanja je seznanjanje zaposlenih z rezultati. Kar zadeva poročanja nadrejenim, ljudem, katerih naklonjenost vpliva na potek kariere vodja in njegove uspešnosti, je potrebno ugotoviti, katero obliko poročanja ima najrajše (npr. nekateri radi berejo, drugi so verbalni tipi, nekateri sprejemajo informacijo le ustno, drugi v pisni obliki). Tako z nadrejenimi in podrejenimi se je potrebno redno srečevati.

## **13. Brez neprijetnih presenečenj**

Presenečenja so redkokdaj prijetna. Če mora vodja obvestiti svojega nadrejenega z neprijetnim problemom, naj tega ne skriva, ampak pove, da ima problem in hkrati ponudi tudi pomoč. Vedno naj vodja predlaga rešitev, pa čeprav je lahko napačna, nikoli naj ne pride praznih rok.

## **14. Vodja naj gradi na samemu sebi**

Karkoli je vodjo pripeljalo do položaja, v katerem se trenutno nahaja, ne zadostuje, da bi tukaj tudi ostal. Karkoli počne, mora to čez eno leto početi mnogo bolje, če želi, da bo to še

vedno njegovo delo. Bolj učinkovit, kot je vodja pri izpolnjevanju posameznih funkcij vodenja, boljši vodja postaja.

#### **1.4 Stili vodenja**

Usmerjanje sodelavcev k postavljenim ciljem preko vplivanja na njihovo obnašanje in delovanje je glavna naloga vodenja, vendar pa ni enostavnega pravila za vodenje organizacije. Način vodenja je odvisen od vodje, sodelavcev in situacije. Pri tem se vodja lahko poslužuje strokovne, osebnostne ali statusne avtoritete (Kovač & Tivadar, 1990a, str. 60). Seveda, če dobro pozna strokovno stran svojega dela, če je zrela in odgovorna osebnost ter zato, ker je v hierarhiji svojega dela na najvišjem položaju. Kovač in Tivadar (1990a, str. 60–62) navajata naslednje stile vodenja:

- **Avtoritativni stil vodenja**

Delovanje vodje je usmerjeno izključno na utrjevanje lastnega položaja preko hierarhičnega položaja v organizaciji. Vodja vse odločitve sprejema sam, medtem ko je proces odločanja centraliziran. Vplivanje na podrejene poteka preko posredovanja nalog v obliki ukazov. Komunikacija je enosmerna, in sicer navzdol v obliki ukazov in navzgor samo kot poročanje o rezultatih. Izvajanje nalog je omejeno zgolj na izvrševanje dobljenih nalog in poročanje o doseženih rezultatih. Goleman (2000, str. 40) pravi, da se avtoritativno vodenje dobro obnese skoraj v vsaki poslovni situaciji, najbolj uspešno pa je, kadar v poslih vlada zmeda in dodaja, da pri običajnem poslovanju avtoritativni stil prej predstavlja zavoro kot spodbudno učinkovitost.

- **Participativni stil vodenja**

Cilj participativnega stila vodenja je povečanje učinkovitosti podjetja s pomočjo povečane identifikacije posameznikov s cilji podjetja. Participativni stil vodenja razumemo kot sodelovanje zaposlenih pri odločitvah. Vodja se tako poslužuje strokovne avtoritete in osebne karizme. Na ta način motivira svoje zaposlene. Del svoje statusne avtoritete pretvori v strokovno in s pomočjo osebnostne prepričljivosti pridobi podrejene za postavljene cilje. Vodja odločitve sprejema skupaj s svojimi podrejenimi. Nadzor je usmerjen predvsem v usposabljanje skupine kot tima. Participativni stil vodenja je veliko zahtevnejši od avtoritativnega. Ne predstavlja samo »priznanje odnosa do podrejenih« ali soodločanja. Predstavlja tudi usmeritev vodje k oblikovanju skupine kot tima, kar pa zahteva od vodje delovanje v smeri skupinske dinamike.

- **Avtonomne skupine**

Popolno zanemarjanje uporabe statusne avtoritete je možno le v neformalnih skupinah ali v skupinah, ki samostojno izberejo vodjo. To so avtonomne skupine. Za doseganje postavljenih ciljev odgovarja skupina kot celota. Težava, ki se pri tem lahko pojavlja, je integracija avtonomnih skupin v celotno organizacijo podjetja. Ta problem se lahko reši s pomočjo skupnega načrtovanja in kontrole, vendar ostaja odprto vprašanje njihovega povezovanja v samem procesu dela in pri izvajanju skupne delovne naloge z ostalimi skupinami na ravni istega organizacijskega nivoja.

Avtorji<sup>2</sup> navajajo še druge pogosto omenjene stile vodenja:

- **Birokratski stil vodenja**

Vodja je zanesljiv, racionalen, natančen, upošteva pravile in postopke in od svojih zaposlenih zahteva strogo spoštovanje predpisanih pravil in postopkov za opravljanje nalog. Svojim zaposlenim mora biti vzor.

- **Razvijalski stil vodenja**

Gre za stil, pri katerem vodja poskuša pri svojih zaposlenih vzpodbuditi samostojnost pri delu. Vodja mora znati sodelavce poslušati, jih razumeti in podpirati, spodbujati, vzdrževati komunikacije in graditi na obojestranskem zaupanju.

- **Dobrohotni avtokratski stil vodenja**

Gre za stil vodenja, ki je usmerjen predvsem k nalogam in ni pretirano strog. Vodja je delaven in odločen, delo zna končati in izpolnjuje svoje obveznosti, zna vzpodbujati in je usmerjen k doseganju visoko zastavljenih ciljev.

- **Izvrševalski stil vodenja**

Vodja spodbuja sodelavce k večji učinkovitosti in usklajuje delo drugih. Je združevalni stil vodenja, saj vodja poskuša vzpostaviti skupinsko delo pri odločanju in poskuša izbrati in uporabiti vse skupinske človekove zmožnosti. Vodja ljudje prepričuje, naj se sami zavežejo za doseg določenih ciljev.

---

<sup>2</sup> O različnih stilih vodenja pišejo tudi drugi avtorji, med drugim Dimovski (2003, str. 224–231), Kovač (2004a, str. 22–26), Lipičnik (1996, str. 120), Blanchard et al. (1987, str. 36–47).

- **Dezerterski stil vodenja**

Vodja se zadovolji s tem, da upošteva predpise in nima želje po boljših rezultatih. Izogiba se odgovornosti in sodelovanju, ni komunikativen in ovira svoje sodelavce pri ustvarjalnosti in s tem dosega minimalne rezultate. Je manj uspešen stil vodenja zadržanega vodstvenega sloga.

- **Misijonarski stil vodenja**

Vodja se izogiba konfliktom, je prijazen in rad ugaja drugim, od katerih je tudi odvisen. Ne daje navodil za delo, izogiba se spodbujanju, je pasiven in delavni rezultati ga ne zanimajo.

- **Kompromisarski stil vodenja**

Gre za manj uspešen stil vodenja. Vodja sprejema nedoločene kompromisne odločitve, odločitvam se izogiba, poudarja odnose in delavne razmere v nepravih razmerah, je dvoličen. Pri ljudeh pogosto ne vzpodbudi zaupanja.

- **Direktivni stil vodenja**

Vodja seznanja zaposlenega z natančnimi navodili in redno spremlja rezultate njegovega dela. Takšen stil vodenja je primeren takrat, kadar je potrebno odločitev sprejeti takoj ali pa za nove člane tima, ki so sposobni opraviti nalogo, a ne poznajo dovolj razmer, v katerih delajo. Pri novo zaposlenih tega tima ne uporabljamo predolgo, saj lahko izgubijo začetno navdušenje, ker ne opazijo napredka in ugotovijo, da se jim ne splača posebno potruditi za to, da bi delo dobro opravili. Pohvala ima pri tem stilu vodenja zanemarljivo vlogo.

- **Inštruktivni stil vodenja**

Tudi pri tem stilu vodja še vedno posreduje navodila in spremlja rezultate dela. Navodila pojasni zaposlenemu, o rezultatih pa se skupaj pogovorita. Vodja spodbuja zaposlenega in pohvali vsak njegov napredek. Ta stil vodenja pride na prvo mesto takrat, ko zaposleni izgubijo zaupanje, ko se pojavi razočaranje in ko se jim nagrada za delo ne zdi dovolj velika, da bi poplačala trud. Ni pa stil primeren za člane tima, ki so visoko usposobljeni in ob težavah potrebujejo samo nekoga, ki jim bo prisluhnil in podprl njihove ideje za rešitev problema.

- **Bodrilni stil vodenja**

V primeru, ko visoko usposobljenim zaposlenim zmanjka kanček samozavesti in si želijo svoje ideje preveriti še pri nekom drugem, je primeren bodrilni stil vodenja. Vodja spodbuja zaposlenega za doseganje ciljev, ki sta jih postavila skupaj.

- **Delegiranje**

Vodja zaposlenemu prepusti vso odgovornost za poslavljanje cilje in spremljanje lastnih rezultatov. Delegiranje je primerno za zaposlene, ki so sposobni, samostojni, zavzeti pri opravljanju svojih nalog in ne potrebujejo dodatnega vodenja.

Vodja mora obvladati vse načine vodenja in presoditi, kakšen način je za dano situacijo najboljši, ter ga uporabiti. Vodenje zajema lastnosti in ravnanje vodje, kadrovanje, komuniciranje ter motiviranje. Primerno delovno okolje in osnovni pogoji za dobro počutje zaposlenih, možnost za osebno rast, priložnosti za dosežke, sodelovanje in odgovornost ter pridobivanje priznanj, je le nekaj dejavnikov motivacije zaposlenih, močan faktor pa predstavlja tudi denar (Bratož, 2001, str. 399). V nadaljevanju bomo tako spoznali ključne dejavnike in modele motivacije.

## **2 MOTIVACIJA**

Motivacija je duševni proces, ki poteka v človeku. Motivacijski procesi zajemajo vse silnice in gibalne človekovega delovanja (potrebe, nagoni, želje, motivi, cilji, vrednote, ideali, volja, interesi). Vsi ti dejavniki vzpodbujajo ali usmerjajo naše obnašanje. Za uresničitev motivov je nujno motivirano obnašanje oziroma ustrezno ravnanje. Motivacija nam omogoča, da delujemo in uresničujemo svoje potenciale. V življenju si zastavljamo cilje, ki jih želimo doseči. Če so ti cilji kratkoročni in za nas realno dosegljivi, smo aktivni in praviloma uspešni pri njihovem doseganju. Ustrezna motivacija stopnjuje tudi našo učinkovitost (Ucman, 2003, str. 19), medtem ko Doherty in Horne (2002, str. 216) navajata, da na nizko motivacijo zaposlenih vpliva brezbržnost, odsotnost, zamuda, nedoslednost in izogibanje odgovornosti.

Vodje morajo za uspešno in učinkovito delo organizacije predvsem obvladati štiri glavne veščine: načrtovanje, organiziranje, nadzor in motivacijo. Načrtovanje pomeni postavljanje ciljev in izdelavo načrta. Z učinkovito organizacijo se povezujejo različni viri, ki so potrebni za doseg ciljev. Nadzorovanje pomeni ocenjevanje rezultatov, medtem ko motiviranje določa stopnjo človeške storilnosti, ki vpliva na učinkovitost organizacijskih ciljev. Motivacija je v tem procesu najobčutljivejša in bistvena, saj je odvisna od vseh ostalih funkcij. Teorij o motiviranju zaposlenih je veliko, hkrati pa se hitro in stalno spreminjajo. Motivacija je sredstvo in razlog, s katerim je mogoče doseči takšno koordinacijo, da zaposleni v organizaciji opustijo lastne cilje in si prizadevajo zasledovati cilje organizacije (Jan, 2002, str. 114). Brajša (1996, str. 71) meni, da vodja zaposlene težko motivira s svojimi, temveč jih lahko motiviramo le z njihovimi razlogi. Najslabši način motiviranja je ustrahovanje, nekoliko boljši je spodbuda, najbolje pa lahko motiviramo tako, da zaposlenim omogočimo razvoj. Pomembno je, da sodelavec dobi tisto, kar si želi in ne le tistega, kar bi koristilo vodji. Vodja, ki motivira z denarjem, je slab vodja. V primeru, ko organizacija zapade v neko krizo in trenutno ne more izplačevati visokih plač, je velika

verjetnost stagnacije organizacije. Ljudi je potrebno motivirati najprej z vizijo, kaj hočemo doseči in z neko razvojno usmeritvijo.

V praksi je zelo pomembno, kako vodja vključi v delo motivacijske elemente. Delo je dobro oblikovati tako, da je za zaposlene privlačno in jim daje trajno zadovoljstvo. Za to je potrebno ustrezno oblikovano delo, delovne naloge morajo oblikovati varno in zdravo delo, organizacija in razporeditev morata biti ustrezna, prav tako plača in podobno (Jan, 2002, str. 115). Raziskovalca Torrington in Hall (1987) predlagata še naslednje:

- Delo naj bo raznoliko, ker zmanjšuje število napak in povečuje zadovoljstvo zaposlenih. To je še posebno pomembno za delovna mesta s ponavljajočimi delovnimi nalogami.
- Zaposleni naj bodo pri izbiri načinov dela in orodij za delo samostojni, da bodo bolj odgovorni.
- Zaposleni naj imajo možnost odločanja pri reševanju določenih problemov.
- Postavljeni naj bodo vedno pred nove izzive, s čimer lahko razvijajo svoje sposobnosti, kar prispeva k njihovi strokovni rasti in možnosti napredovanja.
- Zaposleni morajo dobiti občutek, da njihovo delo prispeva k rezultatom celotne skupine oziroma organizacije. Med njimi mora biti sodelovanje, ki daje skupinsko sinergijo.
- Rezultati morajo biti vidni in če so dobri, so zaposleni nanje ponosni, kar pa jim daje poseben občutek zadovoljstva.
- Delovni cilji morajo biti jasno opredeljeni in naj za zaposlene predstavljajo izziv. Vedno mora obstajati tudi povratna informacija.

## **2.1 Motivacijski dejavniki**

Zelo pomembna je samomotivacija, nekaj, za kar mora poskrbeti vsak človek sam pri sebi. Če lahko človek pri svojem delu izkorišča talente in svoj potencial, potem za njegovo motivacijo ni potrebno skrbeti, saj je samodejna posledica ustreznega dela. Takšen človek bo svoje delo opravljal z veseljem, učinkovito in s pozitivno naravnostjo, zato bo tudi ves čas motiviran.

Spretnost vodje, da zna motivirati zaposlene, je zelo cenjena. Njegova naloga v procesu motiviranja sodelavcev je, da ugotovi, kaj njihovim zaposlenim največ pomeni v danem obdobju. Vodja se mora zavedati, da se dejavniki motivacije skozi čas v določeni organizaciji lahko spreminjajo, zato jih je potrebno stalno ugotavljati in tudi ustrezno ukrepati. Ugotavljanje in spodbujanje individualne motivacije sta procesa, v katerih se učenje nikoli ne konča, saj je vsak človek svojevrstna osebnost. Uspešnost sodelavcev je poleg njihovih kompetenc najbolj odvisna od tega, kako so vodeni in usmerjeni. Ljudje se najpogosteje vedejo tako, kot z njimi ravnamo.



Zaradi različnih dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo, se je pri preučevanju motivacije potrebno omejiti le na dejavnike delovne motivacije, ki so skupni vsem skupinam. Najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na motivacijo so (Lipičnik, 1998, str. 162–163):

1. Individualne razlike; ljudje se med seboj razlikujemo po osebnih potrebah, interesih, stališčih, vrednotah itd. Vodja mora pri posamezniku iskati tiste motive, ki ga vodijo k boljšemu in učinkovitejšemu delu. Pri nekaterih je to lahko plača, pri drugih novi izzivi na delovnem mestu, pri tretjih morda varnost zaposlitve.
2. Značilnosti dela; povzročajo posamezno vrsto dela. Opredeljujejo različne zmožnosti, značilnost in prepoznavanje nalog, avtonomijo pri delu ter določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih zaposleni dobi o svoji uspešnosti.
3. Organizacijska praksa; so pravila, splošna politika, menedžerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji. Politika definira nekatere ugodnosti, kot so plačilo počitnic, zavarovanje, skrb za otroke in ostarele. Nagrade, ki temeljijo na uspešnosti, lahko privlačijo nove delavce in preprečujejo starejšim, da bi zapustili organizacijo. V nasprotnem primeru lahko delujejo demotivacijsko.

Na motivacijo zaposlenih delujejo vse tri skupine dejavnikov. Poglavitno interakcijo tako oblikujejo človekove odlike, ki ga pripeljejo na delovno mesto, aktivnost zaposlenega (kako deluje v delovni situaciji) ter organizacijski sistem, ki pogojuje delavčeve učinke na delovnem mestu.

Uhan (2000, str. 30) navaja, da so motivacijski dejavniki lahko tudi primarni (biološki in socialni), sekundarni (interesi, stališča, navade), podedovani, pridobljeni, univerzalni, regionalni in individualni. Najpogostejši motivacijski dejavniki, ki so povezani z delom, pa so predvsem:

- plača,
- primerno delovno okolje,
- možnost strokovnega usposabljanja,
- možnost napredovanja,
- odnosi s sodelavci,
- priznanje za uspešnost pri delu,
- stalnost zaposlitve,
- zanimivo delo.

## **2.2 Motivacijski modeli**

Motivacijski model predstavlja tisto zavestno konstrukcijo, ki je sestavljena iz različnih elementov, ki spodbujajo, da bi pri zaposlenih izzvali reakcije, ki jih vodja želi (Lipičnik, 1994,

str. 504). Če želimo pri ljudeh izzvati določene aktivnosti, uporabimo ustrezne mehanizme, ki nam jih ponujajo motivacijske teorije. Da se te aktivnosti ponavljajo, mora vodja zgraditi vzorec vedenja in nato motivacijski model, ki bo pri zaposlenih izzval želeno vedenje. Janova (2002, str. 117) navaja štiri motivacijske modele:

#### **a) Teorija pričakovanja**

Teorija predpostavlja, da bodo ljudje izbrali med različnimi aktivnostmi tisto, ki naj bi dala rezultate v skladu z njihovimi pričakovanji. Za doseg cilja morajo biti izpolnjeni trije pogoji: valenca, pričakovanje in instrumentalnost. Ljudje si bodo prizadevali za uspešno izvršitev naloge, če bo cilj imel pozitivno valenco oziroma vrednost. Odločitev, ali začeti neko nalogo ali ne, je odvisna od ocene verjetnosti za njeno uspešno izvršitev. Če človek že vnaprej ve, da kljub izpolnitvi naloge ne bo dobil nagrade, ne bo motiviran za delo. Stanje instrumentalnosti (zaznavanje povezanosti med doseženim enega cilja z drugim ciljem) nastopi takrat, ko je posameznik prepričan, da mora doseči nek cilj zato, da bi lahko dosegel drugega, zanj tudi pomembnejšega.

#### **b) Teorija postavljanja ciljev**

Cilji morajo biti merljivi, da se lahko preverjajo. Za učinkovito postavljanje ciljev v organizaciji je potrebno upoštevati naslednje stvari:

- cilji se morajo vedno nanašati na rezultat in ne na proces;
- cilji morajo biti natančni in merljivi;
- cilji naj bodo vedno nekoliko višji kot v preteklem obdobju;
- cilji morajo biti dosegljivi;
- cilje je mogoče postavljati na več področjih, na vsakem na temelju posebnih meril.

Pomembne so tudi informacije o doseganju cilja, kar zaposlenemu potrjuje, da dela prave stvari na prav način ali da mora svoje delo spremeniti. Cilje posameznika je potrebno uskladiti s skupinskimi cilji, saj kombinacija medsebojno usklajenih individualnih in skupinskih ciljev še dodatno motivira posameznika k večji storilnosti (Gibson, 2003, str. 164).

#### **c) Teorija pravičnosti**

Pravičnost je eden od principov, po katerem zaposleni od organizacije pričakujejo ustrezna povračila za svoje prispevke. Izraza pravičnost in nepravičnost označujeta občutenja razlik med prejemki. Občutek nepravičnosti se lahko zmanjša, če:

- zaposleni povečujejo svoje vložke, da bi s tem opravičili večje nagrade, ko občutijo, da so bolje nagrajeni kot drugi;

- ob manjši nagnjenosti v primerjavi z drugimi zmanjšujejo svoje vloške;
- nadomestilo za manjšo nagnjenost skušajo doseči na druge načine, kot predčasni odhodi z dela;
- lahko se začnejo primerjati z drugo osebo;
- izkrivljajo resnico, prepričujejo se, da je nepravičnost pravična;
- v skrajnem primeru, če nepravičnost ni odpravljena, zapustijo delodajalce.

#### **d) Teorija okrepitve**

Človekovo vedenje je posledica nagrad in kazni. Z njima lahko spreminjamo vedenje posameznikov. Situacije v delovnem okolju povzročajo lahko vrsto dražljajev in le-ti vplivajo na odgovor v obliki vedenja. Temu sledi posledica (nagrada ali kazen), vrsta posledice pa vpliva na vedenje v prihodnje. Zaposleni bodo sprejemali prave odločitve, če bodo nagrajene, medtem ko naj bi nezaželene odločitve, ki so nenagrajene ali kaznovane, opuščali. Tako lahko vodja s spreminjanjem posledic usmerja človekove aktivnosti v zaželeno smer.

### **3 RAZISKAVA O POSEBNOSTIH VODENJA V DRŽAVNI UPRAVI**

V tem delu diplomskega dela povzemam ugotovitve raziskave iz doktorske disertacije Janeza Stareta (2005), ki je bila opravljena na Fakulteti za upravo, na področju vodenja v državni upravi. Zastavljeni sta dve izhodiščni vprašanji, in sicer kako osebnostni potencial vodje vpliva na uspešnost vodenja in kako preverjati uspešnost vodenja.

Glavna raziskovalna hipoteza je: »Med vodji v državni upravi so pomembne razlike med dejavniki, ki vplivajo na uspešnost vodenja.« Te razlike se nanašajo na izkušnje oziroma delovno dobo, stopnjo in smer izobrazbe, število usposabljanj, povezanih z delom, številom usposabljanj za vodenje in potencialom za vodenje. Uspešnost vodenja so ocenjevali podrejeni posameznega vodje. Na oceno oziroma zadovoljstvo vodenja lahko vpliva vrsta dejavnikov, ki so omenjeni v nadaljevanju in so v obstoječi literaturi s tega področja najpogosteje omenjeni.

V okviru prvega dela analize je prikazano, ali se ocene uspešnosti vodje razlikujejo glede na:

- demografske značilnosti podrejenih (spol, starost),
- izobrazbo oziroma izkušnje (stopnja izobrazbe, smer izobrazbe, skupno delovno dobo in skupno delovno dobo v državni upravi) podrejenih.

V raziskavi je sodelovalo 621 podrejenih, ki so ocenili 265 vodij.

V drugem delu analize bodo predstavljene razlike v ocenah vodenja med skupinami vodij, ki so bile opredeljene po različnih kriterijih. 187 vodij je izpolnilo anketni vprašalnik. Za 109<sup>3</sup> od 187 vodij so njihovi podrejeni ocenili tudi njihovo uspešnost.

V nadaljevanju obravnavamo razlike med skupinami vodij, in sicer:

1. Skupine vodij, opredeljene glede na izkušnje (delovno dobo), se med seboj razlikujejo glede na uspešnost vodenja.
2. Skupine vodij, opredeljene glede na stopnjo in smer izobrazbe, se med seboj razlikujejo glede na uspešnost vodenja.
3. Skupine vodij, opredeljene glede na število usposabljanj, povezanih z delom, se med seboj razlikujejo glede na uspešnost vodenja.
4. Skupine vodij, opredeljene glede na število usposabljanj za vodenje, se med seboj razlikujejo glede na uspešnost vodenja.

V tretjem delu analize bo primerjana ocena indeksa osebnostnega potenciala med posameznimi skupinami vodij ter prikazana povezanost ocene indeksa in ocene uspešnosti vodenja. V ta sklop je vključenih 109 vodij, kjer preučujemo, ali se:

5. Skupine vodij, opredeljene glede na potencial za vodenje, med seboj razlikujejo glede na uspešnost vodenja.

Raziskava je bila izpeljana na upravnih enotah, saj so le-te locirane na širšem področju države, naloge, ki jih izvajajo, pa so primerljive z organi državne uprave, ki so večinoma locirani v Ljubljani.

### **3.1 Ocene uspešnosti vodij v državni upravi**

Skupna ocena uspešnosti vodenja je izračunana kot aritmetična sredina iz ocen 15 dejavnikov vodenja, ki so (Stare, 2005, str. 205–207):

- razvoj zaposlenih – vodja spodbuja, svetuje in omogoča osebno rast sodelavcev. Ocenjuje njihove prednosti in slabosti ter poskuša ugotoviti neizkoriščena znanja, sposobnosti in veščine;
- timsko delo – vodja spodbuja k medsebojnemu sodelovanju, k soudeležbi sodelavcev in soglasnemu odločanju, zasluge za uspeh pripadajo vsem sodelujočim v timu;

---

<sup>3</sup> To je skupina vodij, za katere je izračunan indeks uspešnosti in indeks osebnostnega potenciala (Stare, 2005, str. 213).

- motiviranje – vodja sodelavce spodbuja k izboljšanju delovanja, samokontrole, samostojnosti in odgovornosti in jim daje občutek upoštevanja. Sodelavcem izreče priznanje oziroma kritiko opravljenega dela;
- ravnanje z viri – vodja skrbi, da so viri optimalno izkoriščeni. Sodeluje pri sprejemu, selekciji in uvajanju v delo. Vodja zagotavlja spoštovanje delovnih pravic vsakega posameznika in podpira aktivnosti, ki pripomorejo k osebni učinkovitosti posameznika;
- medosebni odnosi – vodja si prizadeva za dobre medosebne odnose in prepoznava problematične situacije ter deluje v smeri preprečevanja in zmanjševanja negativnih vplivov konflikta. Zanimajo ga morebitne pritožbe sodelavcev in v primeru nepravilnosti sprejema tudi ustrezne ukrepe;
- vizija in ustvarjalnost – vodja ima izoblikovano strategijo in vizijo delovanja svoje organizacijske enote. Deluje ustvarjalno in k temu spodbuja tudi svoje sodelavce;
- oblikovanje procesa – vodja smiselno organizira delo, določa prioritete, zagotavlja opremo in primerne delovne razmere. Pri oblikovanju upošteva tudi zmožnosti posameznika, ki so potrebne za doseg cilja;
- komuniciranje – vodja posluša in poskuša razumeti sporočilo sogovornika. Navodila podaja jasno in korektno kot tudi kritiko. Sporočila podrejenim ter nadrejenim podaja in prenaša na primeren način in tako zagotavlja njihovo pravočasno in zadostno informiranost. Vodja obvlada pisno komunikacijo in je več v nastopanju;
- aktivnost – vodja nadzira in spodbuja izvajanje aktivnosti za pravočasno doseganje ciljev ter zna organizirati tudi sebe;
- zavest – vodja med svojimi sodelavci spodbuja zavest in občutek pripadnosti, delovanje v javnem interesu, delovanje na osnovi skupnih vrednot;
- osebnost – vodja je zanesljiv, razgledan, samokritičen in deluje v okviru izoblikovanih načel. V stresni situaciji ostane priseben, v primeru poraza pa si hitro opomore;
- okolje – vodja razume delovanje državne uprave in prepozna neformalne odnose, ki bi lahko vplivale na delo v organizacijski enoti. Potrebe partnerjev in strank zna prepoznati in jih uravnotežiti ter na osnovi njihovih mnenj oblikuje ustrezne rešitve. Vodja je učinkovit tudi na področju odnosa z javnostjo in mediji;
- kognitivnost in razvoj – vodja hitro dojame bistvo nove vsebine, predvidi vpliv in posledice (ne)sprejetih odločitev. Ima strokovno znanje in skrbi za lastne strokovni razvoj. Vodja ocenjuje svoje lastne prednosti in slabosti, prepoznava, sprejema in popravlja lastne napake ter se na njih hitro uči;
- zgled – vodja je zavzet za delo, odkrit, odločen in iskren. Svojega položaja ne izkorišča ter deluje odgovorno;
- vrednote – vodja spoštuje dogovorjeno, deluje politično nevtralnno, vestno, nepristransko in odgovorno. Ščiti zasebnost državljanov in zaposlenih ter je nepodkupljiv.

Indeks uspešnosti vodenja je opredeljen s pomočjo stopenjske lestvice od 1 do 5, kjer je 1 najslabša in 5 najboljša ocena, in znaša 3,33. Ocena znaša 58,25 % vrednosti najvišje ocene opredeljeno kot razmeroma nizko ocenjeno vrednost uspešnosti vodenja.

### 3.1.1 Izračun indeksa uspešnosti

Najbolje ocenjeno področje vodenja zajema indeks »vrednote« (vrednost znaša 3,70 oziroma 67,5 % najvišje vrednosti ocene) in »zglede« (vrednost znaša 3,66 oziroma 66,5 % maksimalne ocene) kar glede na postavljeni kriterij opredelimo dobro.<sup>4</sup> Najslabše ocenjeno področje vodenja predstavlja indeks »razvoj zaposlenih« (vrednost znaša 2,93 oziroma 48,25 % najvišje vrednosti na intervalu od 1 do 5) in »timsko delo« (3,04 oziroma 51 % najvišje vrednosti na intervalu od 1 do 5). Rezultati so podani v naslednji tabeli.

Tabela 1: Razvrščanje indeksov uspešnosti vodenja, padajoče

Indeks	Skupaj		
Vrednote	3,70		
Zgled	3,66		
Kognitivnost in razvoj	3,55		
Okolje	3,52		
Osebnost	3,48		
Zavest	3,43		
Aktivnost	3,41		
Komuniciranje	3,40		
<b>Uspešnost vodenja (skupaj)</b>		<b>3,33</b>	
Oblikovanje procesa			3,29
Vizija in ustvarjalnost			3,23
Medosebni odnosi			3,16
Ravnanje z viri			3,14
Motiviranje			3,10
Timsko delo			3,04
Razvoj zaposlenih			2,93

Vir: J. Stare, Povezanost osebnostnega potenciala za vodenje z uspešnostjo vodenja v organih državne uprave, 2005, str. 215, tabela 18.

Rezultati pokažejo, da so najbolj kritična področja vodenja dejavniki, ki bi morali biti v najpomembnejši za razvoj v državni upravi. Vodje s svojimi sodelavci timsko slabo sodelujejo,

<sup>4</sup> Za orientacijo nam služi model s štirimi ocenami: kritično (od 0 do 37,5 % maksimalne ocene ali od 1 do 2,5), slabo (med 37,5 % in 62,5 % maksimalne ocene ali 2,5 do 3,5), primerno (med 62,5 % in 87 % maksimalne ocene ali med 3,5 in 4,5) ter odlično (od 87,5 % do 100 % ali od 4,5 do 5).

kar pa je posledica slabih medsebojnih odnosov. Najbolj kritično je področje razvoja zaposlenih, kar potrjuje splošno miselnost, da zaposleni v državni upravi stagnirajo.

### **3.1.2 Razlike med skupinami podrejenih**

Skupine podrejenih so bile oblikovane glede na (Stare, 2005, str. 216):

- spol,
- starost,
- stopnjo in smer formalne izobrazbe (srednja poklicna in manj, srednja strokovna, višja strokovna, visoka strokovna, univerzitetna in več),
- skupno delovno dobo in delovno dobo v državni upravi (do 5 let, od 6 do 15 let, od 16 do 25 let, nad 26 let).

Najvišja ocena uspešnosti vodenja je med tistimi podrejenimi, ki imajo srednjo poklicno šolo in manj. Vzrok za to je najti v manj obsežnem znanju, ki je praviloma omejeno na ozko strokovno področje. To tudi pomeni, da jim pomanjkljivo znanje s področja vodenja in ravnanja s ljudmi onemogoča primerjavo med dejanskimi aktivnostmi vodje in aktivnostmi, ki so zares potrebne. Najbolj kritično pa so uspešnost vodenja ocenili udeleženci z visoko strokovno izobrazbo. Nasploh velja, da tisti z višjo izobrazbo bolj kritično ocenjujejo vodenje.

Pomembne razlike o uspešnosti vodenja nastajajo predvsem v skupini z najmanj delovne dobe in ostalimi. Največje razlike v oceni dejavnikov prihajajo pri indeksu »komuniciranje«, »okolje« in »aktivnost«. Mladi (po stažu) lastni občutek vrednosti dostikrat gradijo na samooceni zadostnega in primernega komuniciranja in z razkrivanjem ali obveščanjem o dogodkih, poskušajo vplivati na njihovo uspešnost in oblikovanje njihove kariere.

Pri rezultatih preseneča, da ni razlik o oceni uspešnosti vodenja glede na spol in starost podrejenih.

### **3.2 Razlike med uspešnostjo vodenja skupin vodij v upravnih enotah**

Cilj drugega sklopa analize je prikazati, ali se različne skupine vodij razlikujejo glede na ocene uspešnosti vodenja. V okviru vsakega podpoglavja sta prikazani delitvi dveh skupin vodij: 187, ki so izpolnili anketni vprašalnik, in 109, ki so izpolnili anketni vprašalnik ter so bili ocenjeni tudi s strani podrejenih.

### 3.2.1 Skupna delovna doba

Skupna delovna doba je rangirana v šestih razredih (pod 15 let, od 15 do 19, od 20 do 24, od 25 do 29, od 30 do 34 in nad 34 let). Povprečna skupna delovna doba anketiranih vodij je bila 23,5 let. Največ ocenjenih vodij je imelo od 20 do 24 let delovne dobe, 54 % vodij pa manj kot 25 let delovne dobe.

Najuspešnejše vodijo tisti vodje s 30–34 let delovne dobe (skupna ocena uspešnosti vodenja je 3,64). Iz rezultatov je torej moč razbrati, da so izkušnje pomemben kriterij uspešnega vodenja in prinesejo znanje in sposobnosti, ki jih posameznik pridobi na poklicni poti. Tisti nad 34 in več leti skupne delovne dobe pa dosegajo nekoliko slabše rezultate (skupna ocena uspešnosti vodenja je 3,4). Razlog za takšen rezultat je lahko tudi v počasnem izteku poklicne poti in zato je lahko energija aktivnosti na področju vodenja vprašljiva (Stare, 2005, str. 222).

Povprečne ocene povprečnih ocen dejavnikov vodenja so pri tistih vodjih, ki imajo 15 in manj let delovne dobe, precej nižje glede na ostale vodje. Izpostavimo lahko dejavnike: ravnanje z viri, zavest, motiviranje, razvoj zaposlenih, osebnost in vrednote.

Tabela 2 prikazuje, da je glede na skupno delovno dobo najslabše ocenjeno »timsko delo«, sledi »razvoj zaposlenih«, »ravnanje z viri«, »motiviranje« in »medosebni odnosi«. Najboljše range dosegajo dejavniki »vrednote«, »zgled«, »okolje«, »zavest« in »kognitivnost in razvoj«.

Tabela 2: Rangi ocen vodenja glede na skupno delovno dobo

	pod 15	od 15 do 19	od 20 do 24	od 25 do 29	od 30 do 34	nad 34
<b>Timsko delo</b>	15	15	15	15	15	15
<b>Medosebni odnosi</b>	11	12	11	11	13	11
<b>Komuniciranje</b>	2	8	8	6	4	8
<b>Vizija in ustvarjalnost</b>	9	10	10	10	11	9
<b>Okolje</b>	4	3	5	2	6	5
<b>Oblikovanje procesa</b>	8	7	9	9	7	10
<b>Aktivnost</b>	6	9	7	7	9	7
<b>Ravnanje z viri</b>	13	11	12	13	12	12
<b>Motiviranje</b>	12	13	13	12	10	13
<b>Kognitivnost in razvoj</b>	5	4	3	8	8	6
<b>Razvoj zaposlenih</b>	14	14	14	14	14	14
<b>Zavest</b>	10	6	4	4	5	4
<b>Vrednote</b>	3	1	1	1	2	1
<b>Zgled</b>	1	2	2	3	1	2
<b>Osebnost</b>	7	5	6	5	3	3

Vir: J. Stare, Povezanost osebnostnega potenciala za vodenje z uspešnostjo vodenja v organih državne uprave, 2005, str. 223, tabela 24.



### ***3.2.2 Delovna doba na položaju vodje***

Delovna doba na položaju vodje je rangirana v pet razredov (pod 5 let, od 5 do 9, od 10 do 14, od 15 do 19 in nad 19 leti). Povprečna delovna doba na položaju vodje je bila 10,8 leta. Največje število let, ko je posameznik na položaju vodje, je 35 let. Več kot polovica vodij ima od 5 do 14 let delovne dobe na položaju vodje in manj kot četrtnina več kot 15 let.

Najboljše povprečne ocene dosegajo tisti z daljšo delovno dobo na položaju vodje (nad 19 let), sledijo vodje s 5 do 9 let ter vodje z manj kot 5 leti. Najnižje ocene na področju vodenja dosegajo vodje z 10 do 14 let delovne dobe (Stare, 2005, str. 223–225).

### ***3.2.3 Skupna delovna doba v državni upravi***

Skupna delovna doba je rangirana v 6 razredov (pod 10 leti, od 10 do 14, od 15 do 19, od 20 do 24, od 25 do 29 in nad 30 leti). Približno četrtnina vodij ima manj kot 10 let delovne dobe v upravi oziroma od 10 do 14 let, delež vodij s 15 do 19 let in od 20 do 24 let delovne dobe je dobrih 16 %. Najmanjši delež vodij je s 30 leti in več delovne dobe. Povprečna delovna doba v državni upravi anketiranih vodij je bila 16,1 leta.

Kot kaže tabela 3, najboljše ocene dosegajo vodje z več kot 30 leti vodenja v državni upravi (povprečna ocena vodenja je 3,84), najslabše ocene pa vodje z manj kot 10 leti (povprečna ocena vodenja je 3,12). Najslabše ocenjenih dejavnik uspešnega vodenja je »razvoj zaposlenih« (povprečna ocena vodenja je 2,71) pri vodjih z manj kot 10 leti delovne dobe, najboljše ocenjeni pa dejavnik »zgled« (povprečna ocena vodenja je 4,22) pri tistih nad 30 let delovne dobe.

Tabela 3: Ocena vodenja glede na povprečno delovno dobo v državni upravi

	pod 10	od 10 do 14	od 15 do 19	Od 20 do 24	od 25 do 29	nad 30
<b>Uspešnost vodenja (skupaj)</b>	3,12	3,32	3,45	3,33	3,27	3,84
<b>Timsko delo</b>	2,91	3,01	3,16	3,09	3,17	3,39
<b>Medosebni odnosi</b>	3,02	3,15	3,30	3,16	3,15	3,55
<b>Komuniciranje</b>	3,23	3,34	3,46	3,41	3,37	3,98
<b>Vizija in ustvarjalnost</b>	3,00	3,26	3,28	3,28	3,22	4,00
<b>Okolje</b>	3,31	3,51	3,59	3,61	3,50	4,16
<b>Oblikovanje procesa</b>	3,13	3,32	3,40	3,31	3,23	3,70
<b>Aktivnost</b>	3,19	3,34	3,40	3,47	3,22	3,72
<b>Ravnanje z viri</b>	2,91	3,10	3,26	3,13	2,95	3,67
<b>Motiviranje</b>	2,98	3,10	3,19	3,07	2,86	3,78
<b>Kognitivnost in razvoj</b>	3,15	3,50	3,67	3,53	3,17	3,90
<b>Razvoj zaposlenih</b>	2,71	2,93	3,09	2,89	2,95	3,50
<b>Zavest</b>	3,23	3,45	3,65	3,45	3,38	3,85
<b>Vrednote</b>	3,45	3,71	3,87	3,66	3,78	4,20
<b>Zgled</b>	3,38	3,65	3,85	3,65	3,71	4,22
<b>Osebnost</b>	3,25	3,42	3,68	3,43	3,36	3,80

Vir: J. Stare, Povezanost osebnostnega potenciala za vodenje z uspešnostjo vodenja v organih državne uprave, 2005, str. 227, tabela 28.

Pri vseh razredih delovne dobe so najboljše ocenjeni dejavniki uspešnega vodenja »vrednote«, »zgled«, »osebnost« in »okolje«, najslabše ocenjeni so dejavniki »timsko delo«, »ravnanje z viri«, »motiviranje« in »razvoj zaposlenih«. Največje razlike med razredi delovne dobe nastopijo pri dejavniku »vizija in ustvarjalnost«, ki je pri najboljše ocenjenih vodij razvrščen na 4 mesto, pri najslabše pa na 12 mesto.

### 3.2.4 Starost

Starost je rangirana v petih razredih (pod 40 let, od 40 do 44, od 45 do 49, od 50 do 54 in nad 55 let). Povprečna starost anketiranih vodij je bila 46,7 let. Dobra polovica vodij je starih od 40 do 49 let. Več kot polovica v raziskavi zajetih vodij je starih od 40 do 50 let (Stare, 2005, str. 227–229).

Najmlajši vodje so bili slabo ocenjeni na področjih razvoja zaposlenih, motiviranja, ravnanja z viri in timskega dela. Najstarejši vodje so dobili visoke ocene na področju vrednot, zgleda, osebnosti in področju komuniciranja.

### 3.2.5 Stopnja izobrazbe

Slabih 60 % ocenjenih vodij ima univerzitetno izobrazbo, sledijo vodje z visoko strokovno (15,8 %), višjo strokovno izobrazbo in manj (15,8 %), z višjo od univerzitetne izobrazbe (8,7 %) ter srednjo strokovno izobrazbo (3,3 %). Tabela 4 pokaže, da vodje z visoko strokovno izobrazbo, univerzitetno ter višjo izobrazbo dosegajo dobre rezultate pri dejavnih »vrednote«, »okolje« in »zgled«, razmeroma dobre pa tudi pri dejavnih »zavest«, »osebnost«, »kognitivnost in razvoj«, »aktivnosti« in »komuniciranje«. Zelo slaba je ocena dejavnika »razvoj zaposlenih«, »ravljanje z viri« in »timsko delo«. Ocene vodenja vodij s srednjo izobrazbo so slabše od povprečnih ocen drugih vodij. Dobre rezultate lahko zasledimo pri dejavnih »okolje«, »zavest« in »zgled«, slabe pa pri dejavnih »motiviranje«, »ravljanje z viri« in »razvoj zaposlenih«.

Tabela 4: Ocena vodenja glede na stopnjo izobrazbe

	srednja strokovna	višja strokovna in manj	visoka strokovna	univerzitetna	specializacija in magisterij
Uspešnost vodenja (skupaj)	3,08	3,22	3,56	3,32	3,31
Timsko delo	3,08	2,81	3,29	3,08	3,06
Medosebni odnosi	3,23	3,02	3,45	3,16	3,07
Komuniciranje	3,01	3,23	3,67	3,37	3,44
Vizija in ustvarjalnost	3,08	3,16	3,42	3,19	3,47
Okolje	3,39	3,34	3,94	3,47	3,70
Oblikovanje procesa	3,16	3,21	3,48	3,29	3,32
Aktivnost	2,96	3,26	3,68	3,32	3,32
Ravljanje z viri	2,73	2,97	3,34	3,13	2,98
Motiviranje	2,64	3,02	3,20	3,13	2,99
Kognitivnost in razvoj	3,09	3,35	3,71	3,46	3,34
Razvoj zaposlenih	2,81	2,98	2,94	2,93	3,05
Zavest	3,30	3,32	3,77	3,45	3,38
Vrednote	3,21	3,62	3,98	3,69	3,80
Zgled	3,30	3,63	3,87	3,67	3,54
Osebnost	3,18	3,40	3,72	3,45	3,29

Vir: J. Stare, Povezanost osebnostnega potenciala za vodenje z uspešnostjo vodenja v organih državne uprave, 2005, str. 230, tabela 32.

### 3.2.6 Smer formalne izobrazbe

Glede na področje proučevanja ima večina ocenjenih vodij družboslovno izobrazbo, kar je pričakovano podatek. Največ od teh ima izobrazbo pravne smeri (25 %), dobrih 23 % ekonomsko-organizacijske, približno 19 % pa izobrazbo upravne smeri. Formalno izobrazbo s področja naravoslovnih in tehničnih ved ima nekaj več kot 20 % ocenjenih vodij.

Tabela 5: Ocena vodenja glede na smer izobrazbe

	družboslovna	naravoslovna
<b>Uspešnost vodenja (skupaj)</b>	3,35	3,29
<b>Timsko delo</b>	3,11	2,97
<b>Medosebni odnosi</b>	3,20	3,15
<b>Komuniciranje</b>	3,41	3,33
<b>Vizija in ustvarjalnost</b>	3,25	3,23
<b>Okolje</b>	3,55	3,47
<b>Oblikovanje procesa</b>	3,31	3,30
<b>Aktivnost</b>	3,38	3,26
<b>Ravnanje z viri</b>	3,14	3,07
<b>Motiviranje</b>	3,13	3,00
<b>Kognitivnost in razvoj</b>	3,45	3,54
<b>Razvoj zaposlenih</b>	2,99	2,76
<b>Zavest</b>	3,48	3,44
<b>Vrednote</b>	3,72	3,76
<b>Zgled</b>	3,70	3,61
<b>Osebnost</b>	3,47	3,47

Vir: J. Stare, *Povezanost osebnostnega potenciala za vodenje z uspešnostjo vodenja v organih državne uprave, 2005, str. 232, tabela 35.*

Iz tabele 5 je razvidno, da je vodenje tistih z družboslovno izobrazbo ocenjeno nekoliko bolj od tistih z naravoslovno. Največja razlika nastopi na področju razvoja zaposlenih, kjer vodje z naravoslovno izobrazbo dosegajo najnižjo oceno nasploh. Takšen rezultat bi lahko argumentirali s trditvijo, da ti vodje s to smerjo izobrazbe pri formalnem študiju niso imeli priložnosti seznaniti z obravnavano vsebino.

Najboljše ocene dosegajo vodje, ki imajo v študijskem programu predmete, povezane z vodenjem oziroma ravnanjem z ljudmi. Vodje s smerjo formalne izobrazbe organizacija dosegajo oceno 3,19, ocena vodij z ekonomsko izobrazbo znaša 3,14 in vodij z upravno 3,0. Vodje s pravno izobrazbo dosegajo oceno 2,93, vodje z drugo družboslovno izobrazbo (policijska, pedagoška, politološka, sociološka) pa samo 2,84.

Na podlagi teh podatkov lahko povzamemo, da bi bilo v državni upravi smiselno oblikovati ali organizirati programe s področja vodenja ter ravnanja z ljudmi.

### 3.2.7 Število vseh usposabljanj, povezanih z delom in povezanih z vodenjem ljudi, v letu 2003

Povprečno število ur usposabljanja, povezanih z delom v letu 2003 anketiranih vodij, je bilo 64 ur, vendar ob standardnem odklonu kar 87 ur. Največje število ur, ki jih je navedel eden izmed

anketirancev, je bilo 1000 ur. Letno število ur usposabljanj, povezanih z delom, je rangirano v štiri razrede, in sicer: pod 25 ur, od 25 do pod 50, od 50 do pod 75 in nad 75 ur.

Rezultati so pokazali, da ocene vodenja rastejo glede na število ur usposabljanj, povezanih z delom, to pa velja za vse dejavnike vodenja. Povprečna razlika med povprečnimi vrednostmi ocen vodenja, med tistimi, ki so se za vsebine, povezane z delom, usposabljali več kot 75 ur in med tistimi, ki so se usposabljali manj kot 25 ur na leto, znaša več kot 1 oziroma več kot 25 % maksimalne vrednosti ocene. Tisti z največ ur usposabljanj dosegajo najvišje ocene na področju »zgrad« (3,9), »vrednote« (3,84), »okolje« (3,73), »osebnost« (3,7) in »zavest« (3,69).

Povprečno število ur usposabljanj, povezanih z vodenjem v letu 2003 je bilo pri anketiranih vodjih 22 ur, vendar ob standardnem odklonu 31 ur. Največje število ur, ki ga je navedel eden izmed anketirancev, je bilo 200 ur. Letno število ur usposabljanj, povezanih z vodenjem ljudi, je rangirano v štiri razrede: manj kot 5 ur, od 5 do pod 15, od 15 do pod 25 in nad 25 ur. Približno polovica vodij se je udeležila usposabljanja, povezanih z vodenjem, v obsegu do 15 ur, manj kot četrtina pa v obsegu 25 ur in več.

Najslabše so ocenjeni tisti, ki so imeli manj kot 5 ur, najboljše pa tisti z več kot 15 urami usposabljanja, kot je razvidno iz tabele 6. Za vsebine, ki so v veliki meri povezane tudi s spreminjanjem državne uprave in njene organizacije, je vpliv usposabljanja na uspešnost vodenja razviden predvsem na področjih timskega dela, vizije in ustvarjalnosti, oblikovanju procesa, ravnanja z viri, razvoju zaposlenih in zavesti. Skupno najvišjo oceno glede na različno število ur usposabljanja, povezanih z vodenjem, ima dejavnik »vrednote«, sledi »kognitivnost in razvoj«, »zavest« in »komuniciranje«. Najslabšo oceno dosega dejavnik »ravnanje z viri, »timsko delo«, »motiviranje« in »razvoj zaposlenih«.

Tabela 6: Ocena vodenja glede na število ur usposabljanj, povezanih z vodenjem

	manj kot 5 ur	od 5 do pod 15 ur	od 15 do pod 25 ur	nad 25 ur
<b>Uspešnost vodenja (skupaj)</b>	3,06	3,30	3,51	3,47
<b>Timsko delo</b>	2,77	2,94	3,36	3,19
<b>Medosebni odnosi</b>	2,94	3,10	3,37	3,29
<b>Komuniciranje</b>	3,14	3,36	3,64	3,42
<b>Vizija in ustvarjalnost</b>	2,92	3,16	3,50	3,41
<b>Okolje</b>	3,29	3,43	3,76	3,66
<b>Oblikovanje procesa</b>	3,01	3,25	3,51	3,47
<b>Aktivnost</b>	3,13	3,31	3,47	3,49
<b>Ravnanje z viri</b>	2,81	3,13	3,24	3,30
<b>Motiviranje</b>	2,77	3,18	3,23	3,25
<b>Kognitivnost in razvoj</b>	3,21	3,41	3,59	3,63
<b>Razvoj zaposlenih</b>	2,54	2,98	3,13	3,17
<b>Zavest</b>	3,15	3,45	3,60	3,69
<b>Vrednote</b>	3,53	3,66	3,86	3,82
<b>Zgled</b>	3,45	3,72	3,77	3,76
<b>Osebnost</b>	3,25	3,44	3,60	3,55

Vir: J. Stare, Povezanost osebnostnega potenciala za vodenje z uspešnostjo vodenja v organih državne uprave, 2005, str. 237, tabela 38.

### 3.2.8 Število prvih neposredno podrejenih sodelavcev

Dobra tretjina vodij ima neposredno podrejenih od 4 do 6 sodelavcev, dobra petina od 7 do 9, sledijo rangi od 10 do 12, od 13 do 15, 16 in več sodelavcev, najnižji odstotek pa ima vodja z 1 do 3 sodelavci.

Najboljše ocene dosegajo vodje s 4–6 zaposlenimi in vodje s 16 in več zaposlenimi. Najslabše ocene pa vodje s 13–15 sodelavci. Najboljše ocene vodenja so v tistih skupinah, kjer je zelo malo (od 1 do 6) ali zelo veliko podrejenih sodelavcev (16 in več). Takšen rezultat je posledica, da ima vodja lahko v manjših skupinah bolj osebni pristop in več časa do svojih zaposlenih, kar pa vsekakor dolgoročno pripomore k boljšemu zaznavanju vodenja. Vodenje v velikih skupinah preprečuje vsakodnevne stike in poglobljene pogovore in na tak način vodeni niti nimajo pravega občutka in izkušnje z vodjo, zato so tudi v svojih ocenah manj kritični (Stare, 2005, str. 240–241).

### **3.3 Razlike med uspešnostjo vodenja skupin vodij, opredeljenih glede na potencial za vodenje**

V tem sklopu so podane razlike med uspešnostjo vodenja skupin vodij, opredeljenih glede na osebnostni potencial za vodenje. Indeks osebnostnega potenciala je izoblikovan na osnovi Frančeškinovega testa karakterja.<sup>5</sup>

#### ***3.3.1 Povezanost med indeksoma uspešnosti vodenja in osebnostnega potenciala***

V okviru analize povezanosti je analizirano, kakšna je povezanost med faktorskim indeksom ocene potenciala in uspešnostjo vodenja. Korelacijski koeficient pokaže, da je povezanost zmerna in pozitivna. Parcialna analiza kaže, da so področja uspešnosti medsebojno visoko povezana s skupnim indeksom uspešnosti, zato so podobne tudi vrednosti korelacijskih koeficientov med področji uspešnosti in indeksom osebnostnega potenciala. Potencial najbolj vpliva na uspešnost na področju vizije in ustvarjalnosti, najmanj pa na področju vrednot in zgleда.

Na osnovi ugotovljenih indeksov osebnostnega potenciala sta izoblikovani dve skupini vodij. V prvi skupini je 20 vodij, ki ima najnižjo oceno potenciala, v drugi pa 20 vodij z najvišjo vrednostjo. Tako so z dvema mejnima skupinama lahko vidne razlike, ki so najizrazitejše.

Rezultati 20 najboljših in 20 najslabših vrednosti indeksa osebnostnega potenciala so naslednji. Povprečje dvajsetih najvišjih vrednosti znaša 0,7005 (najvišje 0,77, najnižje 0,59) pri standardnem odklonu 0,04489. Povprečna vrednost v raziskavi zaznanih dvajsetih najnižjih vrednosti osebnostnega potenciala znaša 0,359 (najvišje 0,47, najnižje 0,20) pri standardnem odklonu 0,06958. Na osnovi te primerjave je bilo opredeljeno, kako se razlike v potencialu za vodenje izražajo tudi v drugih opazovanih spremenljivkah.

#### ***3.3.2 Spol***

Med dvajsetimi z najnižjim ocenjenim potencialom je 90 % žensk, med dvajsetimi najvišje ocenjenimi pa 75 % žensk. Obstaja torej več žensk vodij, ki imajo višji osebnostni potencial za vodenje kot moški, pa tudi več žensk vodij, ki imajo nižji osebnostni potencial kot moški.

---

<sup>5</sup> Frančiškov test karakterja je namenjen proučevanju in razvijanju človeškega potenciala v delovnem okolju in nasploh. Temelji na proučevanju karakterja in karakternih značilnosti kot tistega dela osebnosti, ki ima najbolj stabilno, trajno veljavo. Prav karakterne značilnosti pa so zaradi svoje stabilnosti izhodišče za napovedovanje potencialov ter sedanjih in prihodnjih možnosti (Frančeškin, 2004).

### 3.3.3 Starost

Med tisti z najnižjim osebnostnim potencialom je več mlajših vodij. Z najvišjim osebnostnim potencialom je več starejših s čimer si razlagamo, da vodja z leti pridobiva znanje ter izkušnje in lahko svoj osebnosti potencial tudi oplemeniti.

### 3.3.4 Stopnja izobrazbe

Analiza osebnostnega potenciala za vodenje glede na kriterij proučevanja stopnje izobrazbe je pokazala, da je med tistimi z višjim osebnostnim potencialom za vodenje več bolj izobraženih (57,9 %), hkrati pa je ista skupina izobrazbe tudi med tistimi z najnižjim potencialom za vodenje (65,0 %). Vodje s srednjo izobrazbo najdemo le med najnižjim potencialom za vodenje. Pri stopnji izobrazbe višje od univerzitetne je dobra petina med tistimi z najvišjim potencialom in 5 % med tistimi z najnižjim potencialom za vodenje, kot kaže naslednja tabela.

Tabela 7: Najvišji in najnižji potencial glede na stopnjo izobrazbe

	Najnižji potencial	Najvišji potencial	Skupaj
srednja strokovna	5,0 %		2,6 %
višja strokovna in manj	20,0 %	15,8 %	17,9 %
visoka strokovna	5,0 %	5,3 %	5,1 %
univerzitetna	65,0 %	57,9 %	61,5 %
specializacija in magisterij	5,0 %	21,1 %	12,8 %
Skupaj odgovorov	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Vir: J. Stare, Povezanost osebnostnega potenciala za vodenje z uspešnostjo vodenja v organih državne uprave, 2005, str. 256, tabela 62.

### 3.3.5 Smer formalne izobrazbe

Rezultati so pokazali, da je večji delež (21,1 %) naravoslovcev v skupini z najvišjim osebnostnim potencialom in nižji delež (10,5 %) v skupini z nižjim osebnostnim potencialom za vodenje. Vodje z družboslovno izobrazbo pa imajo večji delež (89,5 %) v skupini nižjim osebnostnim potencialom ter nižji delež (78,9 %) v skupini z višjim osebnostnim potencialom za vodenje.

### 3.3.6 Skupna delovna doba

Pri tistih z najvišjim potencialom je več vodij, ki imajo daljšo delovno dobo. Več kot polovica vodij z delovno dobo pod 15 in do 19 let pade v skupino z nižjim osebnostnim potencialom za vodenje. Hkrati tudi noben vodja z nižjim potencialom nima skupne delovne dobe nad 34 let, pri drugi skupini ta delež znaša 10 %.



Vodje z najmanj osebnostnega potenciala imajo povprečno delovno dobo 19,3 let, vodje z najvišjim potencialom pa 23,6 let. Tudi ta rezultat si lahko razlagamo tako, da delovne izkušnje lahko vplivajo na osebnostni potencial vodenja.

### ***3.3.7 Delovna doba na položaju vodje***

Pri vodjih z najnižjim osebnostnim potencialom ima 65 % vodij delovno dobo na položaju vodij pod 5 do 9 let, pri vodjih z najvišjim potencialom ta delež znaša 50 %. Noben vodja z najnižjim potencialom nima od 15 do pod 19 let, pri skupini z najvišjim osebnostnim potencialom delež znaša 20 %. V skupini z najvišjim osebnostnim potencialom imajo vodje povprečno delovno dobo na položaju vodje 10,2 let, medtem ko je pri skupini z najnižjim potencialom povprečje 7,5 let.

### ***3.3.8 Skupna delovna doba v državni upravi***

Najnižji potencial, kar 40 %, dosegajo vodje z 10 do 14 let delovne dobe v državni upravi, najvišji potencial (36,8 %) dosegajo vodje z manj kot 10 let delovne dobe. Mladi »po stažu« torej dosegajo višje potenciale za vodenje. Povprečna delovna doba v državni upravi je v povprečju podobna med skupinama z najnižjim in najvišjim osebnostnim potencialom in znaša dobrih 15 let.

### ***3.3.9 Število vseh usposabljanj, povezanih z delom in povezanih z vodenjem ljudi, v letu 2003***

V povprečju je imela skupina vodij z najvišjim osebnostnim potencialom za dobrih 60 % večje število ur usposabljanj (74,4 ur) kot skupina z najnižjim potencialom (46,2 ur). Skupina vodij z najnižjim osebnostnim potencialom se je v preteklem letu udeležila manj usposabljanj povezanih z delom (dobrih 60 % je imela pod 25 do 50 ur usposabljanj), kot tisti, z najvišjim osebnostnim potencialom, ki so obiskali največ usposabljanj, in sicer več kot 60 % vodij se je udeležilo od 50 do nad 75 ur usposabljanj, prikazuje tabela 8.

Tabela 8: Najvišji in najnižji potencial glede na število ur usposabljanj, povezanih z delom, v letu 2003

	Najnižji potencial	Najvišji potencial	Skupaj
pod 25	33,3 %	10,5 %	21,6 %
od 25 do pod 50	33,3 %	26,3 %	29,7 %
od 50 do pod 75	16,7 %	31,6 %	24,3 %
nad 75	16,7 %	31,6 %	24,3 %
Skupaj odgovorov	100 %	100 %	100 %

Vir: J. Stare, Povezanost osebnostnega potenciala za vodenje z uspešnostjo vodenja v organih državne uprave, 2005, str. 256, tabela 60.

Povprečno število ur usposabljanj povezanih z vodenjem je v skupini z najnižjim osebnostnim potencialom 13,8 ur, pri skupini z najvišjim potencialom pa 19,8 ur. Pri številu usposabljanj povezanih z vodenjem ljudi je iz tabele 9 razvidno, da je pri vodjih z najvišjim osebnostnim potencialom več tistih z višjim številom ur usposabljanj (od 15 do 25 ur), v skupini z najnižjim potencialom pa je največ tistih, ki imajo najmanjše število ur, in sicer manj kot 5 ur usposabljanja.

Tabela 9: Najvišji in najnižji potencial glede na število ur usposabljanj, povezanih z vodenjem, v letu 2003

	Najnižji potencial	Najvišji potencial	Skupaj
manj kot 5 ur	55,6 %	21,1 %	37,8 %
od 5 do pod 15	11,1 %	21,1 %	16,2 %
od 15 do pod 25	11,1 %	42,1 %	27,0 %
nad 25	22,2 %	15,8 %	18,9 %
Skupaj odgovorov	100 %	100 %	100 %

Vir: J. Stare, Povezanost osebnostnega potenciala za vodenje z uspešnostjo vodenja v organih državne uprave, 2005, str. 256, tabela 62.

### 3.3.10 Število prvih neposredno podrejenih sodelavcev

Pri skupini z najnižjim osebnostnim potencialom ima največ vodij neposredno podrejenih sodelavcev od 7 do 9 (31,6 %), pri skupini z najvišjim potencialom pa največ vodij od 4 do 6 neposredno podrejenih sodelavcev (36,8 %). Povprečno število podrejenih sodelavcev je pri vodjih z najnižjim osebnostnim potencialom 7,7, pri vodjih z najvišjim potencialom pa 8,2.

### 3.3.11 Zakonski stan

Kot je razvidno iz tabele 10 je največ vodij, tako tistih z najnižjim kot najvišjim osebnostnim potencialom za vodenje, poročenih. Zanimivo je, da med tistimi z najvišjim potencialom ni samskih, pri najnižjem potencialu delež znaša 15 %.

Tabela 10: Najvišji in najnižji potencial glede na zakonski stan

	Najnižji potencial	Najvišji potencial	Skupaj
<b>Poročen</b>	70,0 %	73,7 %	71,8 %
<b>Samski</b>	15,0 %	0 %	7,7 %
<b>Zunajzakonska skupnost</b>	10,0 %	15,8 %	12,8 %
<b>Vdovec/vdova/razvezan</b>	5,0 %	10,5 %	7,7 %
<b>Skupaj odgovorov</b>	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Vir: J. Stare, Povezanost osebnostnega potenciala za vodenje z uspešnostjo vodenja v organih državne uprave, 2005, str. 260, tabela 69.

### 3.4 Ključne ugotovitve raziskave in njihova analiza

Področja od najbolj do najslabše ocenjenih v raziskavi so: vrednote, zgled, kognitivnost in razvoj, okolje, osebnost, zavest, aktivnost, komuniciranje, oblikovanje procesa, vizija in ustvarjalnost, medosebni odnosi, ravnanje z viri, motiviranje, timsko delo in razvoj zaposlenih. Iz tega je razvidno, da so najpomembnejši dejavniki uspešnega vodenja najslabše ocenjeni, kar pomeni, da bi vodje poleg formalne izobrazbe potrebovali (še) več dodatnega usposabljanja, kljub temu da ima večina družboslovno izobrazbo, ki v študijskem programu zajema predmete, povezane z ravnanjem z ljudmi. Vodje v državni upravi storijo premalo za graditev dobrih medsebojnih odnosov in razvoju zaposlenih. Menim, da se mora vodja poenotiti s svojimi zaposlenimi in se izogniti hierarhiji. Prepoznati in poznati mora sposobnosti svojih podrejenih in tudi razmere, v katerih živijo. Za sodelavce si mora vzeti čas, jim prisluhniti in razumeti, saj tako lahko veliko pridobi na zaupanju.

Število let skupne delovne dobe nedvomno vpliva na uspešnost vodenja v državni upravi. Ocene vodenja naraščajo z leti zaposlitve. Najuspešnejše vodijo vodje s 30–34 let delovne dobe (skupna ocena uspešnosti vodenja je 3,64), tisti z več kot 35 let delovne dobe dosegajo nekoliko nižje rezultate (skupna ocena uspešnosti vodenja je 3,4). Najboljše povprečne ocene dosegajo vodje z daljšo delovno dobo na položaju vodje, nad 19 let. Najnižje ocene pa dosegajo vodje z 10 do 14 let delovne dobe na področju vodenja. Vodje z daljšo delovno dobo dosegajo pri podrejenih višje ocene uspešnosti kot tisti s krajšo delovno dobo.

Tudi uspešnost skupin vodij, opredeljenih glede na uspeh usposabljanj, povezanih z delom, se razlikuje. Najvišjo oceno vodenja imajo vodje, katerih število ur usposabljanja, povezanih z delom, je preseglo število 75, najnižjo oceno imajo vodje, ki se v preteklem letu niso izobraževali niti 25 ur. Število ur usposabljanj za vodenje ima tudi močan vpliv na uspešnost vodenja. Tisti, ki so se izobraževali od 15 do 25 ur in nad 25, imajo bistveno višjo oceno uspešnosti, kot tisti, ki so se usposabljali za vodenje manj kot 15 ur. Z vidika usposabljanj lahko trdimo, da je osebnostni potencial mogoče razviti, saj višje število ur usposabljanj pomeni višji osebnostni potencial.

Glede na proučevana razmerja med tistimi z najmanj osebnostnega potenciala je višjih delež tistih z družboslovno izobrazbo. Ugotovimo lahko, da je osebnostni potencial možno razviti tudi tukaj, saj je med tistimi z najmanj osebnostnega potenciala za vodenje največ vodij z manj delovnimi izkušnjami in noben vodja z največ delovnimi izkušnjami.

Razlike med skupinami vodij glede uspešnosti vodenja so se pokazale na vseh področjih razen med skupinami, opredeljenih glede na stopnjo in smer izobrazbe. Zato je zavrnjena ničelna hipoteza, da med vodji v državni upravi ni pomembnih razlik med dejavniki, ki vplivajo na uspešnost vodenja in je sprejeta alternativna hipoteza, da pri vodjih v državni upravi lahko opredelimo pomembne razlike med dejavniki, ki vplivajo na uspešnost vodenja. Te razlike so opredeljene pri osebnostnem potencialu za vodenje kakor tudi pri drugih dejavnikih, ki so povezani z vodjo in so proučevani v raziskavi (spol, starost, stopnja izobrazbe, itd).

Iz rezultatov raziskave lahko razberemo, da vodenje v državni upravi potrebuje spremembe, zato bomo v nadaljevanju preučili, kakšne spremembe bi bilo smiselno uvesti in zakaj.

#### **4 PREDLOGI ZA IZOBLJŠANJE VODENJA IN MOTIVACIJE V DRŽAVNI UPRAVI**

Na uspešnost državne uprave zagotovo vpliva veliko dejavnikov, a med njimi je prav vodenje temeljnega pomena. Vodilno osebo ima največjo pristojnost, odgovornost in moč, da sproži procese spreminjanja. Če vodja stagnira in nima vizije ter se prepočasi odziva na spremembe, so posledice lahko tragične. Več je sprememb, večjo vlogo ima vodenje (Brejc, 1999, str. 12).

Naloge državne uprave so glede na področje dela raznolike in obsežne, zato je težje vnaprej opredeliti splošni model delovanja in strategije. Poleg tega vodenje v državni upravi zahteva tudi uresničitev predvolilnega programa, katerega so izbrali volivci. Vodja mora tako postaviti vizijo, ki je v korist državljanom (Denhardt et al., 2002, str. 207). Tako se na primer obljublja višje pokojnine, investicije v zdravstvo in znanost, vsemu temu pa mora na koncu ustreči finančni minister, čeprav lahko dvomi v uspeh. Voditi takšno politiko, s ciljem, za katerega veš, da bo težko uresničljiv, je težko. Torej, če ima vodja pomisleke, kako jih ne bodo imeli podrejeni. Cilj vsakega podjetja je jasen in dolgoročen, povečanje dobička in nižanje stroškov. V državni upravi pa se ob menjavi »vladajoče garniture«, cilj in vizija spremenita.

Aktivnosti po posameznih področjih delovanja so zelo odvisne od konkretnega okolja delovanja (npr. vojska, sociala). Dodatno »težavo« pomenijo potreba (zahteva) po integraciji političnih konceptov ter tudi raznolika pričakovanja in predstave, ki jih ima o delovanju državne uprave družba. Poleg tega ima velik vpliv na vodenje v državni upravi tudi tradicionalno razumevanje organizacijske strukture ter z vidika vodij samoumeven hierarhičen odnos do ljudi. Hierarhija se

kaže v principih delovanja v praksi (pomanjkanje timskega in projektnega dela). Iz tega izhaja v praksi večkrat omenjena misel, da večja ko je upravna organizacija, bolj mora biti definirana s predpisi in z navodili delovanja, s tem pa se manjša tudi potreba po vodenju (Stare, 2005, str. 112–113).

Kljub vsemu z vidika ravnanja z ljudmi in vodenja v primerjavi z zasebnim sektorjem lahko zaznamo razlike v pristopu do ljudi. V državni upravi je tako zaznana večja (predvsem socialna) odgovornost do zaposlenih kot v zasebnem sektorju, kjer so zaposleni obravnavani bolj kot vir, ravnanje z ljudmi pa kot sekundarna funkcija. Navedeno nas napelje na pojav, ko se zaposlenim daje hkrati več varnosti in manj svobode pri sodelovanju in samostojnemu odločanju. Vzrok tega je »zakoreninjenost« državne uprave oziroma tradicionalno razumevanje uprave kot administrativnega aparata, ki izpolnjuje politične odločitve ter odgovarja, da se principi delovanja in vodenja razumljeni ter oblikovani v smislu trivialnosti delovanja. »Delujoči v tem »duhu« menijo, da regulativnost omogoča doseganje pričakovanih rezultatov. Potek dela in odnosi so determinantni (delo poteka po ustaljenem obrazcu), programirani so tudi rezultati, zato naj bi bila potreba po vodenju ljudi manj izrazita.« meni Stare (2005, str. 113).

Za motivacijo v državni upravi je značilno, da je zaradi določenih okoliščin še posebej težavna. Odsotnost jasno opredeljenih ciljev otežuje razumevanje povezave med njihovimi dosežki in uspešnostjo državne uprave. Prav tako zaposleni redko dobijo priznanje za dobro opravljeno delo. Tudi kadrovske spremembe zaradi političnega vpliva negativno vplivajo na njihovo motiviranost. Zato so predlogi, s katerimi menim, da bi lahko izboljšali motiviranost zaposlenih v državni upravi naslednji:

- **Vodenje**

Vodje v državni upravi preveč uveljavljajo svojo moč in vpliv nad sodelavci (hierarhija), namesto da bi jih spodbujali k boljšemu delu. Dober vodja mora biti s svojim učinkovitim delom zgled drugim. Zaposleni se bodo počutili tudi bolj odgovorni, če jim vodja zaupa in jih pooblasti za določeno delo. Potrebna je tudi pohvala ali kritika vodje, ki pa mora biti vedno konstruktivna (Jan, 2002, str. 122). Dober vodja svojim sodelavcem zaupa in jim da vedeti, da bo delo tistih, ki so strokovni in zanesljivi, preverjal le občasno. Prav tako je pomembno, da se v določenih situacijah zna poistovetiti s svojimi zaposlenimi. To lahko stori že tako, da odide z njim/njo na kosilo ali kavo ter se pogovarjata tudi o osebnih stvareh.

- **Vrsta dela, pričakovanja**

Delo v državni upravi zna biti zelo monotono, kar posledično vpliva na tudi na stagnacijo osebnega razvoja posameznika. Zato mora vodja omogočiti svojim zaposlenim dinamično in inovativno delo ter prisluhniti in pomagati tistim, ki imajo mnogo idej za izboljšanje

organizacije (Lipičnik, 2002, str. 475). Spodbuja naj osebno in strokovno rast. S tem bo izzval nove izzive in pridobil na zadovoljstvu zaposlenih, kar je eden izmed ključnih dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost organizacije. Velika pričakovanja so posledica velike motivacije. Za obe skupini zaposlenih, tako v državni upravi kot zasebnem sektorju, ni bistvenih razlik glede pričakovanj zaposlenih. Če zaposleni ne pričakuje veliko od dela, vanj tudi ne bo vlagal veliko napora. Zavzetost za delo se poveča, če temu sledi velik uspeh.

- **Napredovanje, razvoj, nagrajevanje**

Možnosti napredovanja v državni upravi so omejene. Vendar lahko vodje zaposlenim omogočijo osebni razvoj, na primer z izobraževanjem in usposabljanjem. Tudi finančno nagrajevanje je omejeno, zato morajo vodje pogosteje uporabiti druge oblike, kot so pohvale in javna priznanja. Zaposleni morajo vedeti, ali delajo dobro ali ne. Imeti morajo povratno informacijo o svojem delu, da lahko izboljšajo svojo učinkovitost. Dolgoročno bi bilo smiselno razmisliti tudi o uvedbi finančne stimulacije za državno upravo, saj bi se s tem kakovost storitev in tudi motivacija bistveno povišala.

- **Medsebojni odnosi**

V vsaki organizaciji dobri odnosi v kolektivu pripomorejo k boljšemu delu. Ker je vodja zgled svojim sodelavcem, se mora z njimi veliko pogovarjati, jih upoštevati, jim zaupati, biti do njih pravičen in se v določenih situacijah z njimi tudi poistovetiti. Posameznik bo z zadovoljstvom delal v taki skupini, ki mu omogoča dobro počutje in občutek pripadnosti pri dosegu skupnega cilja. V državni upravi pa, kot smo videli, so dobri medsebojni odnosi ključnega pomena. Zaposleni morajo občutiti, da vodja skrbi zanje in za njihovo blago stanje, prav toliko kot za svoje.

## **SKLEP**

Spoznali smo, da sta vodenje in motiviranje zaposlenih ključni dejavniki za doseganje dobrih rezultatov vsake organizacije in tudi pogoj za dobre medsebojne odnose, kar zopet prispeva k boljšim rezultatom. Vodje morajo uporabljati motivacijske dejavnike, ki zaposlene motivirajo za delovanje v smeri doseganja ciljev, hkrati pa bodo to tudi njihovi lastni cilji. Uspešen vodja tako zna komunicirati z ljudmi, spremlja zadolžitve zaposlenih, ima širok vpogled in je strokovno razgledan, postavlja stvarne in dosegljive cilje ter zna motivirati zaposlene. Je pošten, razumevajoč, toda zahteven ter dobro rešuje probleme.

Stereotip državne uprave je, da zaposleni delajo malo ali nič. Tako zaposlitev v državni upravi velja za varno, stabilno in udobno. Zaposleni imajo jasna pravila, določen delavni čas in

zagotovljeno plačilo vsak mesec. To so tudi glavni argumenti, zakaj večina ljudi hoče zaposlitev v državni upravi. Predvsem gre za žensko populacijo, ker njeno delovno mesto v času nosečnosti in porodniške ni ogroženo. Precej drugače je v zasebnem sektorju, kjer je zaposlitev odvisna od trenutnih tržnih razmer (delovni čas je daljši, plačilo je odvisno od plačilne (ne)discipline). Zaposleni v državni upravi vedo, da ne morejo izgubiti službe, kot bi se to lahko zaradi neučinkovitega, nezadovoljivega dela lahko zgodilo v zasebnem sektorju.

Rezultati raziskave so pokazali, da mora vodja v državni upravi nameniti več pozornosti ravnanju z ljudmi ter se zavedati, da so zaposleni bogastvo organizacije. Zato je potrebno zaposlene, ki že delujejo podjetno, prevzemajo odgovornost in rešujejo problem, nagraditi. Dolgoročno bi morala državna uprava razmišljati tudi o finančni stimulaciji, katera bi bila odvisna od učinkovitosti dela. Danes pomanjkanje motivacije ni značilno le za državno upravo, ampak tudi za marsikatero podjetje. Dejstvo je, da visoko motivirani zaposleni delajo bolje in več kot nizko motivirani.

Vodenje in motivacija zaposlenih v državni upravi se morata korenito spremeniti, kar so nam nakazali tudi rezultati raziskave. Za politike bo to najbrž težko, dokler bodo uvajali spremembe zaradi zmage na volitvah in ne zaradi namere narediti nekaj dobrega za državo. Vendar pa mora zaposlitev v državni upravi postati izziv. Vodje morajo prevzeti miselnost in menedžerske pristope zasebnega sektorja. Le tako bo lahko stereotip o državni upravi premagan.

## LITERATURA IN VIRI

1. Blanchard, K., Zigarmi, P. & Zigarmi, D. (1987). *Leadership and the One Minute Manager*. London: Fontana.
2. Brajša, P. (1996). *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
3. Bratož, E. (2001). Vpliv organizacijskih sprememb na razpoložljivost javnih uslužbencev. *Organizacija*, 34 (6), 397–404.
4. Brejc, M. (1996). *Politika in javna uprava*. V Zbornik referatov, III. srečanje upravnih delavcev Slovenije Portorož '96. Ljubljana: Visoka upravna šola.
5. Covey, Stephen R. (2000). *Načela uspešnega vodenja*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
6. Denhardt, R. B., Vinzant Denhardt, J. & Aristigueta, M. P. (2002). *Managing human behavior in public & nonprofit organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
7. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

8. Doherty, T.L. & Horne, T. (2002). *Managing public services – implementing changes*. London: Routledge.
9. Frančeškin, A. (2004). Zapiski, neobjavljeno gradivo
10. Gibson, J. L. (2003). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw-Hill Irwin.
11. Goleman, D. (2000). Uspešno vodenje. *Podjetnik*, 9 (6), 35–41.
12. Jan, I. (2002). Motivacija zaposlenih v upravnih enotah. *Organizacija*, 35 (2), 114–123.
13. Kovač, J. (2004a). Teorije in stili vodenja. V J. Kovač (ur.), *Stili in značilnosti uspešnega vodenja* (str. 22–51). Kranj: Moderna organizacija.
14. Kovač, J. & Tivadar, M. (1990b). *Organizacija, vodenje in kadri*. Ljubljana: Samozaložba.
15. Lipičnik, B. (1994). Motivacija in motiviranje. V S. Možina (ur.), *Management*. Radovljica: Didakta.
16. Lipičnik, B. (1996). *Reševanja problemov namesto reševanja konfliktov*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
17. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
18. Lipičnik, B. (2002). Krmiljenje človekovih aktivnosti. V S. Možina (ur.), *Management, nova znanja za uspeh* (str. 472–490). Radovljica: Didakta.
19. Lorenčič, D. (2007, 19. oktober). *Polnočni klub: Kdo je dober vodja*. Ljubljana: RTV Slovenija.
20. Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Možina, S. (1996). Teamsko vodenje podjetja. V I. Adizes (ur.), *Človeku prijazno in uspešno vodenje* (str. 73 - 121). Ljubljana: Panta Rhei – Sineza.
22. Stare, J. (2005). *Povezanost osebnostnega potenciala za vodenje z uspešnostjo vodenja v organih državne uprave*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
23. Torrington, D. & Hall, L. (1987). *Personnel Management*. London: Prentice Hall.
24. Tracy, B. (2000). *Vrhunsko vodenje: ključ za uspešno in učinkovito vodenje v 21. stoletju*. Bled: Vernar consulting.
25. Ucman, I. (2003). *Koncepti in veščine komunikacije*. Novo mesto: Leila.
26. Uhan, S. (2000) *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.



27. Zakon o državni upravi. (2005). *Uradni list RS*. (Št. 113/2005, 16. december 2005).