

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**MOTIVACIJA ZA DELO V OBČINSKI UPRAVI  
HORJUL**

**LJUBLJANA, JULIJ 2008**

**URŠKA MAROLT**



## **IZJAVA**

Študentka Urška Marolt izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Mojce Marc ter dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

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



## KAZALO

UVOD.....	1
1 MOTIVACIJA IN MOTIVI.....	2
1.1 OPREDELITEV MOTIVACIJE.....	2
1.2 OPREDELITEV MOTIVOV.....	3
1.3 TEŽAVE PRI MOTIVIRANJU.....	5
1.4 POTREBE.....	6
1.5 MOTIVACIJSKE TEORIJE IN MODELI.....	7
1.5.1 Motivacijska teorija Abrahama H. Maslowa.....	8
1.5.2 Vroomova motivacijska teorija.....	9
1.5.3 Leavittova motivacijska teorija.....	9
1.5.4 Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija.....	10
1.5.5 Problemska motivacijska teorija.....	11
1.5.6 Frommova motivacijska teorija.....	12
1.5.7 McGregorjeva teorija XY.....	12
1.5.8 Teorija pričakovanja.....	12
1.5.9 Teorija spodbujanja.....	13
1.6 HACKMAN-OLDHAMOV MODEL ZNAČILNOSTI DELA.....	13
1.7 VPLIV ZADOVOLJSTVA NA MOTIVACIJO.....	15
2 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA MOTIVACIJO ZA DELO.....	16
2.1 FINANČNI MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI.....	16
2.1.1 Plača.....	17
2.1.2 Finančne nagrade ter ugodnosti pri delu.....	18
2.2 NEFINANČNI MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI.....	18
2.2.1 Pohvale in graje.....	18
2.2.2 Usposabljanje in učenje kot motivacija.....	19
2.2.3 Prenos odgovornosti.....	19
2.2.4 Možnosti napredovanja.....	20
2.2.5 Sodelovanje pri odločanju.....	20
2.2.6 Vpliv delovnega okolja ter medsebojno sodelovanje.....	20
2.2.7 Ugoden delovni čas.....	21
3 MOTIVACIJA ZA DELO V OBČINSKI UPRAVI HORJUL.....	21
3.1 PREDSTAVITEV OBČINE HORJUL.....	21
3.2 ZGODOVINA OBČINE HORJUL.....	22
3.3 DOSEDANJI NAPREDEK IN NAČRTOVANI PROJEKTI.....	22
3.4 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA OBČINSKE UPRAVE, NALOGE IN CILJI OBČINE.....	23
3.5 ANALIZA MOTIVACIJE ZA DELO V OBČINSKI UPRAVI HORJUL.....	25
3.5.1 Namen raziskave in metodologija.....	25
3.5.2 Razlaga rezultatov raziskave.....	26
3.5.3 Predlogi za izboljšanje motiviranosti za delo zaposlenih v občinski upravi Horjul. .....	31
SKLEP.....	34
LITERATURA IN VIRI:.....	37
PRILOGE.....	2

## KAZALO TABEL

TABELA 1: TEMELJNI ELEMENTI DVOFAKTORSKE TEORIJE.....	11
TABELA 2: ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH Z DELOVNO SITUACIJO .....	27

## KAZALO SLIK

SLIKA 1: TEMELJNI MOTIVACIJSKI PROCES .....	4
SLIKA 2: PRIKAZ MASLOWE MOTIVACIJSKE TEORIJE .....	8
SLIKA 3: PONAZORITEV LEAVITTOVE MOTIVACIJSKE TEORIJE.....	10
SLIKA 4: HACKMAN-OLDHAMOV MODEL PSIHOLOŠKIH OKOLIŠČIN, KI VPLIVAJO NA MOTIVACIJO .....	14
SLIKA 5: ORGANIGRAM OBČINSKE UPRAVE OBČINE HORJUL .....	24

## KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: VPRAŠALNIK O ZADOVOLJSTVU ZAPOSLENIH V OBČINSKI UPRAVI HORJUL.....	2
PRILOGA 2: USTNA VPRAŠANJA ZA ZAPOSLENE GLEDE MOTIVACIJE V OBČINSKI UPRAVI HORJUL	3
PRILOGA 3: ODGOVORI NA VPRAŠANJA ZA ZAPOSLENE VEZANO NA MOTIVACIJO V OBČINSKI UPRAVI HORJUL.....	4

1.

## UVOD

Predmet proučevanja v diplomskem delu je motivacija za delo zaposlenih v organizacijah, od česar je v veliki meri odvisna tudi učinkovitost in uspešnost organizacije.

Da je posamezen človek uspešen, mora biti motiviran. Na motivacijo pa vplivajo različni dejavniki. Ti dejavniki so lahko osebne značilnosti posameznika, okolje, v katerem deluje, strokovnost posameznika ter lastnosti posameznika. Vse bolj se zavedamo, da je najpomembnejši faktor človek in njegove sposobnosti.

Osredotočili smo se na zaposlene v občinski upravi Horjul, kjer smo opravili intervju med štirimi zaposlenimi. V primerjavi z drugimi primerljivimi občinami, naj si bo po številu prebivalcev ali velikosti ozemlja, je v upravi občine Horjul znatno manj zaposlenih. Vsekakor je za napredek občine zadolžena predvsem vizija občinskih svetnikov na čelu z županom. Vendar tudi še tako dobre vizije ni mogoče uresničiti brez kvalitetne občinske uprave, zato je naš namen raziskati, ali je morda tudi motivacija zaposlenih v občinski upravi pripomogla k dobremu poslovanju in velikemu napredku občine.

Cilj diplomskega dela je predstaviti pojem motivacije, ugotoviti, kateri so najpomembnejši motivacijski dejavniki, ki vplivajo na motiviranost za delo zaposlenih na občinski upravi Horjul ter na podlagi analize stanja motivacije v organizaciji podati konkretne rešitve za izboljšanje motiviranosti zaposlenih za delo.

Namen diplomskega dela je spoznati in predstaviti pojem motivacije za delo na splošno ter dejavnike, ki vplivajo na motiviranost zaposlenih. Z empirično raziskavo, izvedeno v občinski upravi Horjul, pa želimo te ugotovitve zbrati ter na praktičnem primeru povezati teorijo motivacije s konkretno organizacijo, raziskati raven motivacije zaposlenih v upravi ter podati predloge za izboljšanje motivacije zaposlenih.

Osnovni hipotezi diplomskega dela sta:

- Motivacija v občinski upravi Horjul je visoka in
- plača je najpomembnejši motivator.

V teoretičnem delu diplomske naloge smo opredelili pojem motivacije ter motiva, predstavili težave pri motiviranju ter povezali potrebe z motivi. V tem delu smo tudi predstavili različne teorije motivacije, ki smo jih na koncu povzeli v model motivacije. Na koncu pa smo opredelili tudi vpliv zadovoljstva na motivacijo na delovnem mestu.

V drugem delu smo predstavili motivacijske dejavnike, jih razdelili na finančne in nefinančne ter pojasnili njihov vpliv na motivacijo.

V tretjem, empiričnem delu naloge, pa smo teoretične ugotovitve zbrali v konkretnem primeru analize motivacije za delo zaposlenih v občinski upravi Horjul. Naš namen je bil, da s pomočjo ankete in intervjuja ugotovimo, kakšno je trenutno stanje zadovoljstva v povezavi z motivacijo ter katerim motivacijskim dejavnikom dajejo prednost zaposleni v občinski upravi Horjul. S tem smo poiskali načine, s katerimi bi lahko še povečali motiviranost za delo v tej organizaciji. Na koncu diplomskega dela bomo predstavili naše predloge glede izboljšave motiviranosti zaposlenih v tej upravi.

## **1 MOTIVACIJA IN MOTIVI**

### ***1.1 Opredelitev motivacije***

Pri delovanju človeka se ne ustvarjajo vedno isti rezultati, tudi če vedno uporablja vse svoje sposobnosti in tudi če večkrat opravlja povsem enako delo. Poleg tega se spreminja tudi človekovo vedenje pri delu. Zato se nam pri opazovanju obnašanja zaposlenih večkrat porajajo vprašanja, kot so, kaj vpliva na delovanje zaposlenih, kaj vpliva na njihovo zagnanost za delo in zakaj se ravnanje zaposlenih spreminja. Prav motivacija pa lahko poda odgovore na nekatera vprašanja.

»Motiviranje je proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi.« (Anželj, 2001, str. 52).

»Motivacija (Motivation) pomeni splet raznih silnic, ki vplivajo na človekovo vedenje in ga vzdržuje v določeni smeri.« (Možina et al., 1998, str. 494)

V prvih začetkih dela zaposlenega je velikokrat motivacija prav radovednost in izziv, ki ga nudi delovno mesto. S časoma, ko si posameznik nabira delovne izkušnje se ta dva umakneta drugim dejavnikom, ki so lahko uspešno opravljeni rezultati, kompetentnost in želja po novih dosežkih. Ko pa se sposobnosti ne razvijajo več začne delovna motivacija upadati. To je čas, ko je potrebno razmišljati o drugačni motivaciji ali spremembi dela.

»Motivacija je skupni pojem za vse notranje dejavnike, kateri združujejo umsko in fizično energijo, začenjajo in organizirajo posamezne aktivnosti, usmerjajo vedenje in mu določajo smer, intenzivnosti in trajanje.« (Bahtijarevič-Šiber, 1999, str. 557)

Musek in Pečjak (2001, str. 89) sta motivacijo z vidika psihologije opredelila, kot delovanje motivov. Motiv opredelita kot psihološki pojav, ki spodbuja k delovanju ljudi in ga usmerja proti cilju. Motivacijo usmerjata predvsem dva pojma, in sicer potrebe in cilji. Potrebe delujejo v smislu vzmeti, delujejo kot neko nezadovoljeno stanje, ko nismo v ravnovesju. Cilj pa je objekt, s katerim pridemo do ravnovesja in deluje na motivacijo v smislu magneta, saj ravnovesno stanje posameznika privlači. Stanje



neravnovesja nas potiska v delovanje, kot primer nas lakota potisne do aktivnosti, da pridemo do hrane, ko pa jo zaužijemo zadovoljimo potrebo in pridemo v ravnovesje.

Eden izmed glavnih motivacijskih dejavnikov za delo pa je prav gotovo ta, da v delu vidimo smisel oziroma njegov višji pomen. Prav tako je pomembno tudi, da v delu vidimo povezavo z dolgoročnimi cilji. To pa pomeni, da nam delo predstavlja pot do višjih ciljev, ali pa nam daje občutek, da z njim sodelujemo pri nečem pomembnem že v sedanosti (Iršič, 2008).

Glede na to, da smo si ljudje zelo različni, je najboljša motivacija prav tista, ki prihaja od znotraj. Nemogoče je povedati enotno formulo, ki bi veljala za vse ljudi na enak način in z enako močjo. Zato se je potrebno pri motiviranju poglobiti v ljudi, saj bodo le-ti delali z veseljem in dobro le, če se bodo dobro počutili in s tem vplivali tako na sodelavce kot tudi na stranke. Zato se moramo pri ustvarjanju sistema motiviranja osredotočiti ne le na osnovni, skupinski sistem, temveč predvsem na individualni sistem motiviranja. Veliko vprašanje pri tem je, da izvemo kaj človeka motivira. In načinov, da to izvemo, je več vrst, od tega, da jih direktno vprašamo, do spremljanja njegovega odzivanja na posamezne načine motivacije, pri tem pa moramo biti pozorni, da izhajamo iz vsakega posameznika (Grubiša, 2001, str. 127).

Pogačnik (1997, str. 14) je podal različne načine izražanja motivacije, skozi katere se izraža človekova motivacijska usmerjenost, prva taka je **ID motivacija**, ki se izraža skozi nezavedno in nekontrolirano silo, ki deluje skozi človeka. Ta motivacija se največkrat odraža skozi nezavedne želje, kot primer pa lahko navedemo moško izgubo kontrole ob pogledu na lepa dekleta. Druga komponenta motivacije je **EGO motivacija**, ki je za razliko od prejšnje v celoti podvržena zavestnemu nadzoru, želja je prilagojena potrebi ter realno izpolnjiva. Tretja komponenta motivacije je **SUPEREGO motivacija**. Je del naših vrednot, etike ter vgrajenih družbenih norm. Primer tega je pomoč ranljivejšemu kljub izpostavitvi nevarnosti. Zadnja četrta komponenta motivacije je **KONFLIKTNA motivacija**, ki pa se pokaže, ko si več različnih motivov nasprotuje ter smo notranje razdvojeni med več motivi, tu je pogosto prisoten strah. Zasedovanje teh konfliktnih motivov človeka je pomembno tudi pri usmerjanju zaposlenih, saj bo zaposleni s svojim ravnanjem pokazal določeno hotenje kljub zavestnemu zanikanju določenega motiva.

## ***1.2 Opredelitev motivov***

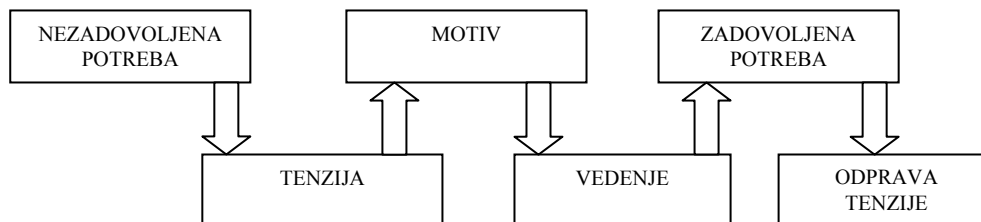
Motivirano delovanje je usmerjeno k vnaprej zamišljenemu cilju z uresničitvijo katerega je mogoče zadovoljiti potrebo. Motiv povezuje potrebe in cilje in s tem pojasnjuje človekovo delovanje. Zbujanje teh hotenj je motivacija, katere začetek izvira iz povoda v človekovi notranjosti ali iz njegovega okolja. Tako notranjost kot okolje lahko zbudita v človeku zavest o njegovi potrebi. Pa tudi del znanja o alternativnih načinih zadovoljevanja te potrebe (Lipovec, 1987, str. 109-110).

Musek in Pečjak (2001, str. 90) delita motive na dve vrsti, prva vrsta motivov so **fiziološki**, za katere so značilne fiziološke potrebe, druga vrsta pa so **psihološki ali psihosocialni motivi**, kjer pa ne gre zgolj za izravnavanje snovnega ravnovesja. Tu se pojavijo duševni motivi in cilji, kot je želja po novem spoznanju in učenju, po tekmovanju in zmagi, želja po uspehu v poklicu in podobno. Zadovoljitev fizioloških motivov nam v življenju ne predstavlja zadovoljstva, kljub temu, da je za življenje nujno potrebna, v življenju nam vedno več pomenijo psihološki motivi, ki pa se lahko prepletajo tudi z fiziološkimi motivi.

Motive lahko razdelimo tudi v dve osnovni skupini, ena skupina so pozitivni in druga negativni motivi. Pozitivni motivi izhajajo iz privlačnosti ciljev, ki si jih posameznik želi doseči, med te uvrščamo zadovoljstvo na delovnem mestu, veselje, varnost zaposlitve in zaupanje. Negativni motivi pa temeljijo na občutku nemoči, nevarnosti, strahu ali ogroženosti človekovih osnovnih življenjskih potreb. Bistveno pri motiviranju zaposlenih pa je managerjeva dovzetnost za opazovanje potreb in motivov zaposlenih (Treven, 2001, str. 125).

Slika 1 prikazuje temeljni motivacijski proces, ki je povezan z motivom in zahtevo po njegovi uresničitvi.

Slika 1: Temeljni motivacijski proces



Vir: D. Gutić, Psihologija za menedžere, 1991, str. 63.

Na Sliki 1 je prikazan potek motivacijskega procesa, ki se začne z nezadovoljeno potrebo in konča z odpravo tenzije. Motivi so pravzaprav odgovor na stanje napetosti v človeku, ki se pojavi po nezadovoljeni potrebi. Nezadovoljena potreba ustvari neko napetost, ki ji lahko rečemo tenzija, ki predstavlja motiv za delovanje oziroma povzroči človekovo aktivnost v smeri zadovoljitve potrebe. Ko se potreba zadovolji, se tenzija odpravi in s tem sklene krog motivacijskega procesa. Kot lahko vidimo, se temeljni motivacijski proces prične in konča s potrebo, prav zato bomo v nadaljevanju podrobneje razložili različne ravni potreb (Treven, 2001, str. 124, 125).

V literaturi je zapisanih več različnih vrst sodil, po katerih razvrščajo motive in jim opredeljujejo pomene. Prvo sodilo je glede na vlogo oziroma vpliv, ki ga imajo na človekovo življenje. Tu ločimo **primarne** in **sekundarne motive**. Med primarne motive uvrščamo vse silnice, ki usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki mu

omogočajo preživetje. Medtem ko med sekundarne motive prištevamo tiste, ki mu omogočijo zadovoljstvo, vendar niso bistvenega pomena, kar pomeni, da njihova odsotnost ne ogroža človekovega življenja. Motive ločujemo tudi glede na nastanek, **podedovane** motive pridobimo z rojstvom, medtem ko si **pridobljene** motive pridobimo skozi razvoj v življenju. Zadnje sodilo motivov pa je glede na razširjenost med ljudmi, in sicer sem uvrščamo **univerzalne, regionalne in individualne motive**. Univerzalni motivi se nahajajo pri vseh ljudeh, regionalne lahko opazimo samo na določenih območjih, še redkejši pa so individualni motivi, ki so prisotni le pri določenih posameznikih (Lipičnik, 1993, str. 37-38).

### ***1.3 Težave pri motiviranju***

Ves čas vodenja se mora manager zavedati, da je motivacija občutljivo in nestanovitno področje, zato jo mora konstantno opazovati in vzdrževati. To pa doseže s permanentnim izobraževanjem in dopolnjevanjem. Velikokrat v praksi, kljub nasvetom strokovnjakov, s svojim ravnanjem managerji uničijo že doseženo motivacijo zaposlenih, s tem pa nastanejo različni problemi in konflikti. Pred izbiro motivacijskih dejavnikov moramo dodobra spoznati organizacijo in zaposlene ter dejavnike prilagoditi konkretni situaciji, saj v nasprotnem primeru od njihove uvedbe ne moremo pričakovati pozitivnega učinka.

Nemotiviranosti zaposlenih v praksi ni mogoče zlahka prepoznati, saj le-ti ne povedo, kako se počutijo. Kaže se v delovanju zaposlenih, ko niso pripravljeni vložiti dodatnega truda, ko je to potrebno, v poznih prihodih ter zgodnjih odhodih iz dela, dela ne opravijo pravočasno, ne dosegajo zastavljenih norm, se pritožujejo zaradi nepomembnih stvari ter se ne ravnavajo po navodilih (Keenan, 1996, str. 6).

Da pa se bo manager izognil nemotiviranemu delovanju zaposlenih, kar predstavlja nepotrebne stroške za organizacijo, se mora držati nekaterih pravil, ki jih navaja Lipičnik (1998, str. 178), in sicer ne sme biti sumničav glede inovativnih idej, ki prihajajo od spodaj, zadržati se mora sproščenega kritiziranja, ter se zavedati, da vsako opozarjanje na probleme še ni znak neuspešnosti organizacije. Izogibati bi se moral tudi pretiranemu obvladovanju in kontroli situacij, poskrbeti mora, da informacije prosto krožijo. Upoštevati mora mnenje nadrejenih pri dodeljevanju nalog, vsekakor pa se mora vsak manager zavedati, da vedno obstaja nekaj, kar ne pozna, zato mora biti željan novega znanja. Paziti je potrebno tudi pri dodeljevanju plač in nagrad, saj lahko zaposleni izgubi motivacijo za delo v primeru, ko zaznava, da njegova plača ni odvisna od njegovega truda, ko ob primerjavi z drugimi zazna nepravičen sistem nagrajevanja ali pa ko zaznavanje ravni plače pade na najnižjo stopnjo socialnega preživetja.

Za človekovo dobro počutje in normalno delovanje je bistvenega pomena, da ohranja ravnovesje tako na biološki kot socialni ravni. K ravnovesju ga vodijo njegove potrebe oziroma motivi. Če ravnovesje ni ustvarjeno, se lahko pojavijo motnje. Pri ustvarjanju

tega ravnovesja se pojavljajo ovire, ki so lahko zunaj človeka, to so **frustracije** ali pa znotraj njega, **konflikti**. Ti dve oviri človek doživlja kot subjektivno stanje velike psihične napetosti, zato s svojim ravnanjem teži k njenemu zmanjšanju. S tem nastaneta dva načina reševanja napetosti, prilagojen in neprilagojen (Lipičnik, 1997, str. 157).

Pri konfliktih, ki nastanejo kot posebne ovire oziroma posebna stanja znotraj človeka, je pomembno postavljanje ciljev. Tako se lahko pojavijo različne ovire, ki je hkratna privlačnost ali odbijanje dveh različnih ciljev. Neprijetna pa je tudi situacija, ko cilj hkrati privlači in odbija, tu pa se večinoma vključi emocionalna komponenta. Tako se v organizacijah srečujemo z dvema glavnima strujama ciljev, emocionalno ter drugo razumsko strujo. Emocionalni cilji vodijo v zadovoljstvo, razumski pa poskrbijo za doseganje učinka, pomembno je medsebojno usklajeno delovanje obeh ciljev. Pri postavljanju ciljev pomembno vlogo odigrajo pričakovanja, ki v primeru pomanjkanj pri postavljenemu cilju zmanjša pomembnost doseganje cilja za posameznika. Na postavljanje ciljev vplivajo tudi posameznikovo zaznavanje lastnih sposobnosti in znanja (Lipičnik, 1997, str. 157).

#### **1.4 Potrebe**

Vsi ljudje delujemo po sistemu potreb, katere opazimo šele, ko niso zadovoljene. Nezadovoljene potrebe občutimo kot notranjo spodbudo za delovanje, ki izvira iz človekove notranjosti v smeri cilja (Rozman, 1993, str. 237).

Strokovnjaki navajajo različne klasifikacije potreb, spodaj bomo opisali le nekaj priznanih strokovnjakov in njihove razdelitve potreb.

Po Lipičniku (1997, str. 154-155) poznamo razdelitev potreb na **primarne biološke potrebe**, **primarne socialne potrebe** ter **sekundarne potrebe**. **Primarne biološke potrebe**, ki s svojo zadovoljitvijo človeku omogočajo preživetje in se nanašajo na njegovo biološko strukturo. Najdemo jih pri vseh ljudeh, so namreč podedovane in univerzalne, nanje ni mogoče zavestno vplivati. Sem spadajo potrebe po snoveh, kot je hrana, pijača, zrak, potrebe po fizičnem izločanju, potrebe po fizični celovitosti, potrebe po spanju in počitku ter ne nazadnje seksualne potrebe, ki so pomembne tako v povezavi z ohranitvijo človeške vrste, kot za sproščanje seksualne napetosti. Te potrebe so zelo dobri motivatorji, saj so ljudje v primeru njihovega nezadovoljevanja zanje pripravljene narediti vse. Zato obstaja nevarnost zlorabe, na račun umetnega ustvarjanja pomanjkanja primarnih bioloških dobrin, z namenom večjega vpliva na ljudi.

V drugo skupino silnic, ki usmerjajo človekovo aktivnost, Lipičnik (1997, str. 155) uvršča **primarne socialne potrebe**, ki so pridobljene iz okolja in čigar zadovoljitev je za obstoj nujna. Nanašajo se na socialno področje človekovega življenja, so pa tudi regionalne narave. Nanje lahko zavestno vplivamo ter s tem spreminjamo vedenje ljudi v družbi. Sem uvrščamo potrebe po uveljavljanju, potrebe po družbi, potrebe po

spremembi ter potrebe po socialnem konformizmu ter simpatiji, ki ju lahko izrazimo tudi kot potrebo po sprejetju v družbi in potrebo po ljubezni.

Po drugi strani po Lipičnikovi (1997, str. 156) klasifikaciji **sekundarne potrebe** niso povezane z bistvom človekovega obstoja. So pridobljene oz. naučene tekom razvoja vsakega posameznika, nanašajo se na socialni vidik človekovega življenja lahko pa rečemo tudi, da so povsem individualne. Med sekundarne potrebe tako uvrščamo interese, stališča in navade. Tej tretji skupini silnic lahko rečemo tudi motivi, saj navadno bolj delujejo na spodbujanje človekove aktivnosti, kot primarne potrebe, katere človek zadovoljuje že avtomatično.

Zelo znana je Maslowova lestvica potreb (Treven, 2001, str. 128), ki sestoji iz **fizioloških potreb**, katerim sledijo **potrebe po varnosti**, **potrebe po pripadnosti in ljubezni**, **potrebe po ugledu in samospoštovanju**, na vrhu pa **potreba po samopotrjevanju** oziroma **potreba po samouresničevanju**.

Clayton Adelfer (Treven, 2001, str. 131) je leta 1969 določil tri temeljne skupine potreb, ki jih je razvrstil glede na višje in nižje ravni. Prva skupina potreb so **potrebe po obstoju**, ki se nanašajo na izpolnjevanje osnovnih, materialnih in eksistenčnih zahtev človeka. Drugo skupino sestavljajo potrebe po **povezovanju z drugimi ljudmi**, te potrebe so povezane z željo ljudi po vzdrževanju pomembnih medsebojnih odnosov. V tretjo skupino potreb pa spadajo **potrebe po razvoju**, kamor uvrščamo potrebe po spoštovanju in samouresničevanju. Adelferjeva teorija upošteva individualne razlike med ljudmi, izobrazbo posameznika, njegove družinske vezi in vpliv kulturnega okolja na prioriteto zadovoljevanja potreb.

Možina (1994, str. 169) je na podlagi Likertove kvalifikacije motive razvrstil v **ekonomske motive**, **egoistične motive**, med katere spada za organizacije pomembna želja po napredovanju, dosežkih in ugledu, **varnostne motive** in **motive oziroma želje po novih izkušnjah in ustvarjalnosti**.

### ***1.5 Motivacijske teorije in modeli***

V tem poglavju bomo predstavili različne motivacijske teorije, ki so jih spodaj omenjeni avtorji tekom let razvili na podlagi opazovanj vpliva na delovanje zaposlenih. Vsak avtor se je na lasten način lotil teme motivacije in razvil svojo teorijo. Pri vsem tem pa jim je bilo skupno vprašanje, kaj vpliva na ljudi, da bolje delajo, skratka vsak je na svoj način raziskoval dejavnike, ki vplivajo na pripravljenost ljudi za delo.

Na temo motivacije je bilo postavljenih veliko teorij, spodaj pa smo predstavili le pomembnejše teorije, s pomočjo katerih si lahko tudi managerji pomagajo k boljšemu razumevanju ter lažjemu usmerjanju ter motiviranju zaposlenih, pri čemer vsaka teorija

na svoj način razlaga vedenje in reakcije ljudi na motiviranje ter predlaga načine, kako vplivamo na delo zaposlenih.

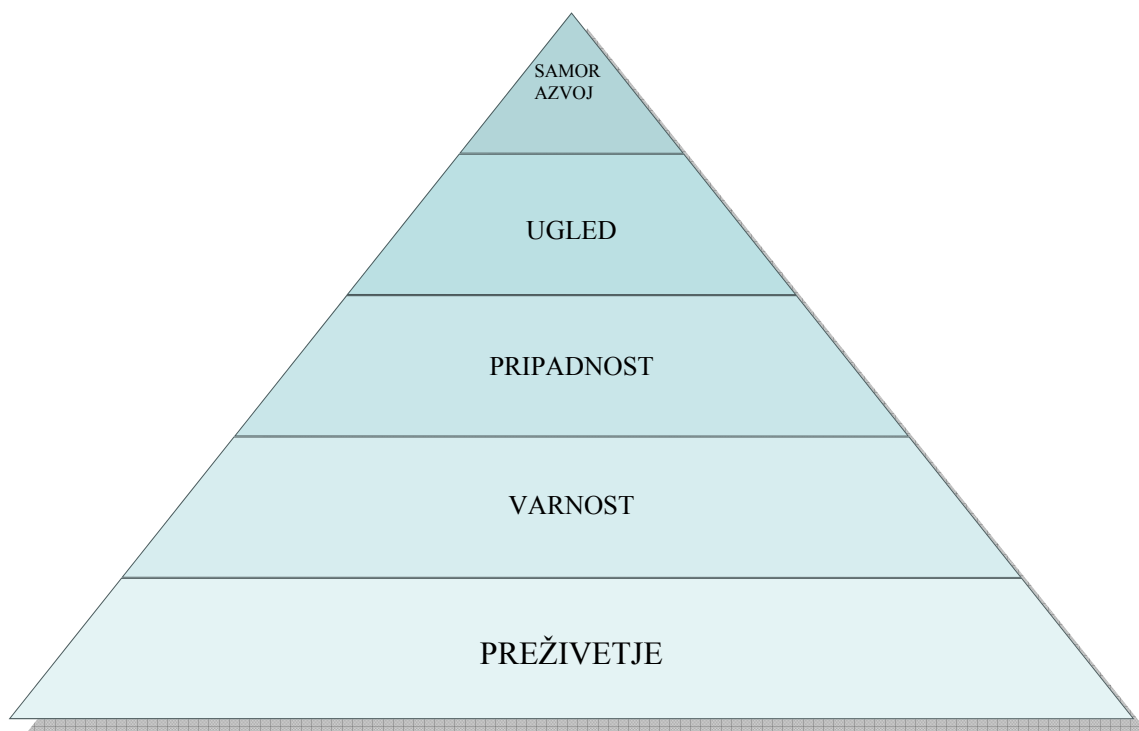
### **1.5.1 Motivacijska teorija Abrahama H. Maslowa**

Motivacijska teorija Abrahama H. Maslowa govori o petih temeljnih skupinah potreb, ki si sledijo po strogem hierarhičnem zaporedju. Šele po zadovoljitvi potreb na nižji ravni se avtomatično pojavi težnja po zadovoljitvi potrebe na višji ravni. Te potrebe so fiziološke, potrebe po varnosti, potrebe po pripadnosti – socialne potrebe, potrebe po spoštovanju – statusne potrebe in potrebe po samouresničevanju ali samoizpolnitvi (Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 91).

S to teorijo v podjetjih poskušajo ugotoviti in razumeti delavčeve potrebe ter jim tako pomagati pri motiviranju (Lipičnik, Možina, 1993, str. 42).

Na Sliki 2 je prikazana hierarhična lestvica potreb po Maslowu.

*Slika 2: Prikaz Maslowe motivacijske teorije*



*Vir: B. Lipičnik, S. Možina, Psihologija v podjetjih, 1993, str. 42.*

Slika 2 prikazuje nivoje potreb, prvi stopnji potreb lahko rečemo primarne biološke potrebe, sem pa spadajo potreba po hrani, vodi ter strehi nad glavo. Z zadovoljitvijo teh potreb si zagotovimo preživetje. Ko so te potrebe zadovoljene, se pojavijo potrebe na višji ravni, to pa je potreba po varnosti. Tretja raven je težnja po zadovoljitvi potrebe po pripadnosti ali ljubezni, to so socialne potrebe. Sledi potreba po ugledu oziroma statusu, ki je globoko povezana s samospoštovanjem. Kot najvišje rangirana pa je uvrščena

potreba po samorazvoju oziroma samouresničevanju. Kljub temu, da je človek lahko že v zgornji polovici svoje piramide, se hitro vrne na prvo stopnjo, če je ogroženo njegovo bivanje (Lipičnik, 1998, str. 164).

### ***1.5.2 Vroomova motivacijska teorija***

Vroomova motivacijska teorija temelji na predpostavki, da delavec sam izbira vedenje, ki je zanj najugodnejše in najkoristnejše. Cilj posameznika in cilj organizacije se razlikujeta, vendar sta povezana. Posameznik se odloča na podlagi odnosa med privlačnostjo ciljev in svojo lastno oceno verjetnosti, da bo konkretno vedenje pripeljalo do zaželenih ciljev. Motivacija posameznika se poveča, kolikor bolj verjame, da se s svojim vedenjem bliža doseganju zaželenega cilja. Pri tem uporablja različne termine. **Valenca** je privlačnost cilja oziroma usmerjenost posameznika k cilju, ki se lahko spreminja. Lahko je pozitivna, s privlačno vrednostjo za posameznika, ničelna, kot je v primeru ravnodušja ter negativna, v primeru, ko se oseba hoče izogniti cilju. **Instrumentalnost** je prisotna kot povezava med ciljema posameznika in organizacije, ki se razlikujeta, vendar sta povezana. Zaposleni se trudi doseči cilj organizacije zato, da bi posredno dosegel lasten cilj. **Pričakovanje** pa je v teorijo vpeljano kot prepričanje posameznika, da ga bo konkretno vedenje pripeljalo do določenega cilja (Bahtijerevič-Šiber, 1986, str. 61).

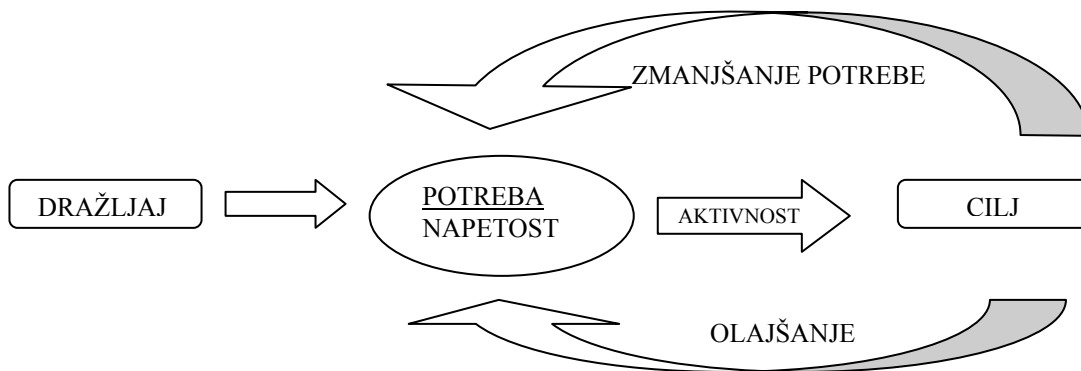
Ta model motivacijske teorije je uporaben v primeru, kjer organizacija deluje v dobro organiziranih delovnih procesih, kjer upravljanje podjetja temelji na demokratičnem načinu vodenja, predpogoj pa so zaposleni z visoko stopnjo družbene zavesti (Uhan, 1989, str. 193).

### ***1.5.3 Leavittova motivacijska teorija***

Leavittova motivacijska teorija pomaga managerju pri razumevanju celotnega procesa in posamezne faze motivacijskega ciklusa. S poznavanjem te teorije lahko sklepa, kateri aktivnosti mora posvetiti posebno pozornost. Z namenom spodbude aktivnosti pri delavcu mu mora omogočiti doseganje cilja, na podlagi katerega bi delavec doživel olajšanje in mu bo omogočila zadovoljstvo. S tem manager s postavljanjem ciljev usmerja delavca k želeni reakciji (Lipičnik, 1998, str. 167).

Na Sliki 3, na strani 10, je prikazano krožno gibanje celotnega procesa motivacijskega ciklusa, ki temelji na Leavittovi motivacijski teoriji.

Slika 3: Ponazoritev Leavittove motivacijske teorije



Vir: B. Lipičnik, 1998, *Ravnanje z ljudmi pri delu*, 1998, str. 166.

Slika 3 se prične z **dražljajem** oz. spremembo v okolju ali v osebi, ki povzroči **potrebo**. Potreba je stanje pomanjkanja, ki sproži novo stanje, ki tej potrebi sledi in jo spremlja. To stanje je **napetost**. To stanje je subjektivne narave, saj odraža čustveno neugodje, čeprav ima lahko tudi pozitivne primesi. Kombinacija potrebe in napetosti vodita k **aktivnosti**, ki je lahko motorična, intelektualna ali senzorična. Aktivnost vodi do **cilja**, ki zmanjša napetost. Po izpolnitvi te potrebe nastopi **olajšanje**. Olajšanje oz. relaksacija je subjektivno stanje v človeku, ki nastopi, ko je cilj dosežen. Te faze dosega cilja se posameznik dobro zaveda. Nato sledi nova napetost in krog se ponovno obrne (Lipičnik, 1998, str. 167).

#### 1.5.4 Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija

Frederick Herzberg se je ukvarjal z vprašanjem, kakšen je vpliv zadovoljstva pri delu na učinkovitost in na motiviranost človeka. Ugotovil je, da je potrebno razlikovati med dvema vrstama motivacijskih faktorjev. Prvi vplivajo na motivacijo in učinkovito delo, te je poimenoval motivatorji, drugi pa na zadovoljstvo pri delu, te pa je poimenoval higieniki oz. satisfaktorji. Medtem ko satisfaktorji samo skrbijo za ugodne pogoje dela in ne vplivajo na učinkovitost zaposlenih, so motivatorji tisti, ki direktno spodbujajo ljudi k delu. Potrebno je omeniti, da skoraj noben faktor nima zgolj enih ali zgolj drugih lastnosti, so pa faktorji, ki se bolj nagibajo k enim ter drugi k drugim (Treven, 2001, str.129).

Herzbergova motivacijska teorija je za managerja uporabna predvsem zato, da pozna dve vrsti orodij za motiviranje zaposlenih. Prvi vplivajo na učinkovitost, drugi pa na zadovoljstvo zaposlenih. Z motivatorji je mogoče izzvati reakcije ali aktivnosti pri posameznikih, z drugimi pa je mogoče povzročati v glavnem zadovoljstvo, ki bo odstranilo odvečne napetosti in usmerilo človekovo aktivnost v delo. Konkretno stanje v organizaciji pa odloča, katero vrsto dejavnikov bo manager najuspešnejše uporabil (Lipičnik, 1997, str. 167).



V Tabeli 1 so prikazani motivacijski dejavniki, katere smo razvrstili med motivatorje in higienike. Ti dejavniki se ne uvrščajo zgolj v eno kategorijo, se pa bolj nagibajo v določeno kategorijo. V katero kategorijo se uvršča kateri dejavnik, ni določeno posebej, saj se določen dejavnik lahko uvršča v obe kategoriji hkrati.

*Tabela 1: Temeljni elementi dvofaktorske teorije*

MOTIVATORJI	HIGIENIKI
Odgovornost	Nadzor
Uspeh	Odnos do vodje
Napredovanje	Plača
Samostojnost	Delovni pogoji
Pozornost	Status
Razvoj	Politika podjetja
	Varnost pri delu
	Odnos do sodelavcev

*Vir: S. Treven, Mednarodno organizacijsko vedenje, 2001, str.130.*

V Tabeli 1 so med motivatorske faktorje uvrščeni tisti dejavniki, ki konkretno in direktno spodbujajo ljudi k delovanju. Sem lahko uvrščamo faktorje, kot so odgovornost, uspeh, napredovanje, samostojnost, pozornost in razvoj. Če ti faktorji v organizaciji niso prisotni, to pri zaposlenih ne povzroča nezadovoljstva, temveč le odsotnost zadovoljstva. Medtem ko higieniki ne vplivajo na večjo motiviranost, povzročajo nezadovoljstvo v primeru odsotnosti. Njihova naloga je, da pripravijo okolje za delovanje in ustvarjajo pogoje za motiviranje, sami po sebi pa pravzaprav ne spodbujajo ljudi k večji dejavnosti. Sem uvrščamo nadzor na delovnem mestu, odnos do vodje, zaznavo primerne plače, ugodni delovni pogoji, kamor uvrščamo tudi ugodni delavni čas in ostale materialne pogoje za delo, status, katerega zaposleni pridobi z delovnim mestom, obstoječo politiko v podjetju, občutenje varnosti pri delu ter ugoden odnos do sodelavcev (Treven, 2001, str. 129).

### **1.5.5 Problemska motivacijska teorija**

Problemsko motivacijska teorija temelji na tezi, da smo ljudje nagnjeni k reševanju problemov. Pojem problem je Lipičnik (1997, str. 168) opredelil kot: »Stanje v človeku, ki povzroča neprijeten občutek in ga sili k temu, da bi ga reševal.« Problem tako postane sila, ki sproži dejanje oz. aktivnost pri človeku. Ljudje so nemotivirani, če nimajo pogojev za reševanje problemov oz. za zadovoljevanje svojih hotenj, te probleme skušajo skriti pred drugimi, vendar si jih v celoti ne morejo zanikati.

Z vidika uporabnosti za managerje bi lahko o problemsko motivacijski teoriji govorili takrat, ko managerji svoje zaposlene motivirajo z ustvarjanjem problemov. Vendar morajo biti tu pozorni, da jim ne ustvarjajo napačnih problemov ter s tem izzovejo napačne delavčeve reakcije (Lipičnik, 1997, str. 168).

### ***1.5.6 Frommova motivacijska teorija***

Frommova motivacijska teorija deli zaposlene na dve skupini, na skupino, ki jim je pomembno imetje, ter na skupino, ki bi radi nekaj postali oz. nekdo bili. V prvo skupino uvršča ljudi, katerim je ponavadi pomembno materialno blagostanje in katere motiviramo z nagradami. Drugi skupini so pomembnejši ugled, uveljavitev oz. pozicija v družbi, slednjim so pomembnejše nematerialne dobrine, kot je napredovanje in naziv v podjetju (Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 90).

Seveda pa se »biti« in »imeti« ne izključujeta, sta le dve skrajnosti, kar pomeni, da nekatere spodbuja pridobitev materialnih dobrin, kot je višja plača, dodatki in stimulacije, druge pa motiviramo z nematerialnim orodjem, kot je višji naziv v službi in omogočena dodatna izobrazba. Večina ljudi se nahaja nekje na premici med obema skrajnostma. Motivira jih tako materialno kot nematerialno orodje za motivacijo, vendar je potrebno ugotoviti, kje se posameznik nahaja, saj lahko le tako izberemo ustrezno razmerje med materialnim in nematerialnim orodjem za motiviranje (Lipičnik, 1998, str. 170).

Ta teorija je zelo uporabna, kadar ugotavljamo, kaj ljudi motivira ter s pomočjo teh spoznanj ločujemo ljudi na tiste, katere lahko motiviramo z materialnimi dobrinami in na tiste, pri katerih moramo uporabiti nematerialen pristop.

### ***1.5.7 McGregorjeva teorija XY***

Predpostavka Douglasa McGregorja je bila, da so ljudje v izhodišču nedejavni in leni, k dejavnosti jih lahko pripravimo šele, ko jih k temu prisilimo. To prepričanje je McGregor označil s teorijo x. Teorija govori o tem, da ljudje potrebujejo kontrolo in prisilo za svoje delovanje (Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 90).

Ravno nasprotna je predpostavka, da so ljudje delovni, pridni in radi delajo. Predpostavka te teorije je, da se ljudje nagibajo k prevzemanju odgovornosti. To teorijo pa je poimenoval teorija y. Po tej teoriji je potrebno ljudi le usmerjati in jim omogočiti izražanje svoje lastne ustvarjalnosti (Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 90).

Kritika te teorije je v tem, da so vodje, ki delujejo na temelju teorije y, včasih celo preveč popustljivi (Lipičnik, 1993, str. 42).

### ***1.5.8 Teorija pričakovanja***

Teorija pričakovanja temelji na obnašanju posameznika, katero je odvisno do dveh dejavnikov, in sicer od pričakovanj, da bo njegovemu vedenju sledila določena posledica, drugi pa se nanaša na privlačnost te posledice. Posameznik pripisuje posledici oziroma nagradi določen pomen, kolikor večji pomen ima ta nagrada zanj, tem bolj privlačna je. Prav tako poveže svoje vedenje s posledico, ki jo pričakuje. Zadnja

povezava je verjetnost med naporom, ki je potreben za dosego vedenja (Treven, 2001, str. 136).

### ***1.5.9 Teorija spodbujanja***

Teorija spodbujanja temelji na uporabi nagrad, s katerimi vplivajo na vedenje zaposlenih. Za uspešno opravljeno delo se zaposlenega lahko nagradi s priznanji, pohvalami, dodatki k plači in drugimi posebnimi ugodnostmi. Slaba stran te teorije je zanemarjanje notranjih dejavnikov zaposlenih. Tu pa nastane nevarnost, da posameznik svojo osebno-notranjo motivacijo zamenja za zunanjo. Tovrsten negativen učinek se pokaže predvsem pri delu, kjer zaposleni opravljajo zanje zanimiva dela. Po drugi strani pa so zunanje nagrade in spodbude obvezne pri delih, kjer zaposleni ne občutijo notranje motivacije (Treven, 2001, str. 134).

### ***1.6 Hackman-Oldhamov model značilnosti dela***

Različne teorije nam ne morejo podati enotnega odgovora na vprašanje, zakaj se ljudje vedejo na toliko različnih načinov, ko poskušajo doseči zastavljene cilje. Na to nam lahko odgovori motivacijski model, ki predstavlja zavestno obliko obnašanja, sestavljeno iz delov, ki vplivajo in uravnavajo ravnanje ljudi, z namenom, da izzovejo želeno reakcijo. V pomoč pri postavitvi motivacijskega modela, so nam vzorci vedenja posameznikov v proučevanih teorijah. Pri postavitvi motivacijskega modela moramo upoštevati predvsem tri elemente, in sicer **pričakovanje**, **pravičnost** ter **enakost** (Lipičnik, 1998, str. 169).

Ljudje preko **pričakovanj** zaznavajo svoje zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo. Če se pričakovanja uresničijo, prinesejo zadovoljstvo, ki se večja z večanjem pomembnosti izpolnitve motivov za posameznika. Predpostavka modela je, da so ljudje sami sposobni odločati o tem, kaj hočejo in posledično spreminjati svoje vedenje. Notranja težnja ljudi sili k zadovoljstvu in proč od nezadovoljstva. Velika motivacija posledično povzroči velika pričakovanja, tu pa je potrebno paziti, saj prevelika pričakovanja peljejo v razočaranje, zato je potrebno paziti da zaposlenih ne zavajamo z napačnimi obljubami in pričakovanji (Lipičnik, 1998, str. 170).

Pri tem nas Lipičnik (1998, str. 170-171) opozarja, da sta zadovoljstvo in učinek dva različna, med seboj neodvisna cilja, ki nista vedno povezana. Pri motiviranju zaposlenih je potrebno paziti, da ukrepi motiviranja koristijo obema, tako učinku kot zadovoljstvu in ne eno na račun drugega.

**Enakost** je osnovni princip ravnanja s človeškimi zmogljivostmi, ki se kaže v pričakovanjih zaposlenih, da bodo od organizacije dobili vrednostno toliko, kolikor vanjo vlagajo. Ko se ravnotežje poruši, le-ti ponovno težijo k njegovi vzpostavitvi. Neenakost odpravijo ali z nevtraliziranjem neenakosti ali z zmanjšanjem neprijetnosti. Občutek neenakosti je za zaposlenega ne glede na smer neugoden. Neenakost se

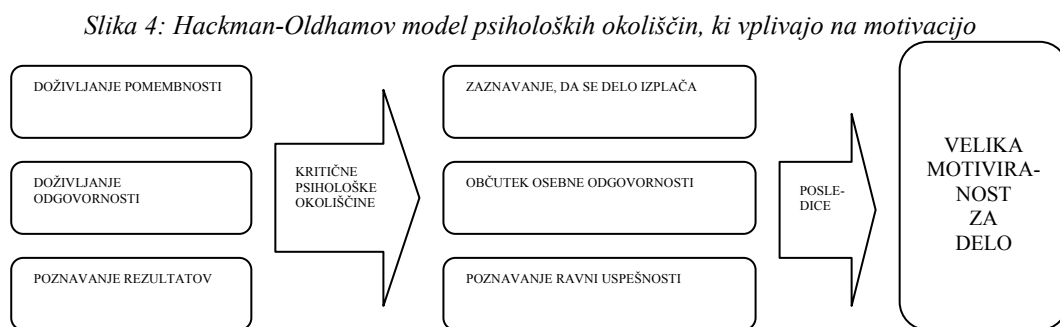
največkrat nahaja na področju plač, naj si bodi z vidika starosti, spola ali izobrazbe. Zaposleni poskušajo zmanjšati nastalo neenakost tako, da ovirajo delovni proces, zmanjšujejo intenziteto dela, zahtevajo pravičnejše plačilo, predčasno prekinjajo delo in povečujejo odsotnost z dela ter vplivajo na sodelavce (Lipičnik, 1998, str. 171-173).

Ko dosežemo, da imajo zaposleni **občutek enakosti**, jih ta privede do želje po napredku, pokaže se težnja po povečanju rezultata na podlagi vložka. Zaposleni si tako prizadevajo spremeniti svoje vedenje v smeri povečevanja aktivnosti in intenzivnosti dela (Lipičnik, 1998, str. 172-174).

Naslednja lastnost motivacijskih modelov je **pravičnost**. Ki jo je Hellriegel označil kot zaznavanje razlik med prejemki. Zaposleni primerjajo prejemke med seboj ali glede na vložke v delovni proces. Posameznik zaznava pravičnost v primeru, ko občuti, da za enak vložek dobi enako plačilo. Občutek nepravičnosti za zaposlenega ni ugoden, zato ga s svojim delovanjem poskušajo zmanjšati tako, da povečujejo svoje vložke, z namenom opravičila prejete višje nagrade, na drugi strani zmanjšujejo svoje vložke, da bi nadomestili manjšo nagrajenost, kadar čutijo, da so manj nagrajeni kot drugi, skušajo doseči lastno nadomestilo, z zamenjavo primerljive osebe in v skrajnem primeru s spremembo delodajalca (Lipičnik, 1998, str. 175)

Eden od motivacijskih modelov je **Hackman-Oldhamov model značilnosti dela**. Model ugotavlja managerjev vpliv na lastnosti dela, z namenom motiviranja zaposlenih in povečanja njihovega zadovoljstva z delom. Temelji na Herzbergovih ugotovitvah, in sicer, da obstajata dve vrsti faktorjev, ki vplivata na delo zaposlenih, motivatorji ter higieniki. Temelji na treh kritičnih psiholoških okoliščinah, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih na delovnem mestu. To so doživljanje pomembnosti zaposlenega na delovnem mestu, njegovo zavedanje in doživljanje odgovornosti ter zaposlenčevo poznavanje rezultatov poslovanja. Pomembno je, da niti ena izmed teh treh okoliščin ni na nizki ravni, saj to vpliva na padec motivacije zaposlenih (Lipičnik, 1998, str. 169-170).

Na Sliki 4 je podan Hackman-Oldhamov model psiholoških okoliščin, ki vplivajo na motivacijo.



*Vir: B. Lipičnik., Ravnanje z ljudmi pri delu, 1998, str. 169.*

Na Sliki 4, ki se nahaja na strani 14, lahko vidimo, kako doživljanje pomembnosti dela pri zaposlenemu ustvari občutek, da se delo izplača, doživljanje odgovornosti povzroči, da se zaposleni počuti osebno odgovoren za delo, poznavanje rezultatov pa pripomore k višjemu zavedanju zaposlenega ter spoznavanja lastne ravni uspešnosti. Ti elementi skupaj kot celota vplivajo na večjo pripravljenost in motiviranost za delo (Lipičnik, 1998, str. 169-170).

### ***1.7 Vpliv zadovoljstva na motivacijo***

Stopnja zadovoljstva zaposlenih z delom je v veliki meri odvisna od stopnje motivacije za delo, saj o zadovoljstvu govorimo, ko so zagotovljeni motivacijski dejavniki, in sicer v povezavi z dobro plačo, možnostjo napredovanja v kolektivu z dobrimi odnosi z nadrejenimi in sodelavci te z možnostjo vplivanja na metode in sistem dela. Tako bi lahko dejali, da je zadovoljstvo posledica dobrih rezultatov, ki so posledica dobre motivacije za delo. Vendar pa se krog tu ne konča, saj zadovoljstvo posledično tudi vpliva na boljše odnose, večjo zavzetost za delo ter višjo motivacijo za delo (Svetlik, 1998, str. 149-150).

Možina in Lipičnik (1993, str. 44-45) navajata tudi, da je zadovoljnega delavca lažje pripraviti k boljšemu delu kot nezadovoljnega. Zadovoljstvo na delovnem mestu lahko povežemo s pričakovanji. Zadovoljstvo občutimo, ko se uresničijo pričakovanja, nevarnost pa nastane, če v ljudeh gojimo prevelika ali nerealna pričakovanja. V primeru, ko so pričakovanja večja od uresničitve, nastopi nezadovoljstvo. Zadovoljstvo je tem večje, čim pomembnejši je izpolnjen motiv za tistega, ki ga doživlja. Zadovoljstvo in nezadovoljstvo sta dve skrajnosti, v realnosti pa se večinoma nahajamo nekje vmes. Narava človeka sili k aktivnostim, s katerimi občuti zadovoljstvo in se izogiba nezadovoljstvu. Glede na to bi lahko predvidevali, da je zadovoljstvo enako učinku, kar pa vedno ne drži. Zato mora manager poskrbeti za ukrepe, kjer bosta zadovoljena tako cilj maksimalnega učinka kot tudi zadovoljstvo zaposlenih. V organizacijah se ob kriznih časih velikokrat poudarja učinkovitost, dolgoročno pa se morata razumski cilj, učinek in emocionalni cilj, zadovoljstvo, izravnati.

S primernim oblikovanjem dela povečamo motivacijo, ki vpliva na rezultate dela ter posledično na zadovoljstvo na delovnem mestu. Svetlik (1998, str. 156) navaja dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu, in sicer:

- **vsebina dela**, ki govori o pomembnosti zanimivega dela ter možnosti izobraževanja in strokovnega napredovanja za zaposlene,
- **samostojnost pri delu**, ki opredeljuje možnost soodločanja in odločanja o delu, vpliv na razporejanje delovnega časa ter vključenost v odločanje,
- **plača, dodatki in ugodnosti**, ki omogočajo primerno in pravično raven dohodka, tudi glede na primerljive organizacije,

- **vodenje in organizacija dela**, ki vključuje pravično dodeljevanje pohval, priznanj in pripomb,
- **odnosi pri delu**, ki omogočajo dobro delovno vzdušje, sproščeno komunikacijo, skupinsko delo ter sprotno razreševanje sporov, ter
- **delovne razmere**, ki vključujejo skrb za manjši telesni napor, zagotovljeno varnost pri delu ter odpravo motečih fizičnih dejavnikov okolja.

## 2 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA MOTIVACIJO ZA DELO

Eno najpogostejših in najstarejših vprašanj je, zakaj ljudje delamo, kaj nas pripravi do dela ter kaj nas motivira, da delamo bolje in več. Postavlja se vprašanje, ali je potreba po delu v človeku prirojena ali pa je to zgolj sredstvo za dosego oz. zadovoljitev svojih potreb. Vsekakor lahko rečemo, da so motivi za delo močno povezani tako s človekovim osebnim kot družbenim pogledom na svet.

Za uspešno motiviranje zaposlenih je potrebno usklajeno delovanje vseh motivacijskih dejavnikov. Lipičnik (1998, str. 162, 163) je te dejavnike združil v tri skupine, in sicer **individualne razlike**, **značilnosti dela** in **organizacijska praksa**. Prva skupina zajema splet osebnih vrednot, ustvarjenih stališč, interesov in potreb. **Značilnost dela** zaposlenemu določa izzive in omejitve, saj z determiniranjem potreb delovnega mesta določa profil delavca na tem delovnem mestu. S pojmom **organizacijska praksa** v smislu motivacijskih dejavnikov je zaobjel sistem nagrad in pravil v podjetju ter njegovo kulturo, že ustaljeno politiko in managersko prakso.

V nadaljevanju bomo opredelili najbolj splošne dejavnike motivacije. Motivacijski dejavniki so med seboj močno prepleteni, vendar jih bomo zaradi boljše preglednosti poskušali razdeliti na dva dela. Ker denar na nek način vpliva na motivacijo za delo, bomo v tem poglavju dejavnike razdelili na tiste, ki imajo neposreden finančni učinek, ter jih poimenovali **finančni motivacijski dejavniki**, in tiste, ki nimajo finančnega učinka, to pa so **nefinančni motivacijski dejavniki**. V finančne motivacijske dejavnike bomo uvrstili plačo in finančne nagrade ter ugodnosti pri delu. Med nefinančne motivacijske dejavnike pa bomo uvrstili pohvale in graje, usposabljanja in izobraževanja, možnosti napredovanja, sodelovanje pri odločitvah, vpliv delovnega okolja in medsebojni odnosi ter delovni čas.

### 2.1 *Finančni motivacijski dejavniki*

Pri odgovarjanju na vprašanje zakaj ljudje delajo, je velikokrat odgovor denar, vendar če se poglobimo v sistem, vidimo, da je denar le sredstvo za zadovoljitev potreb. Kljub vsemu je denar še vedno pomemben faktor, predvsem v potrošniško orientirani družbi. Denar je eden najpomembnejših motivacijskih dejavnikov za delo, vendar le do meje zadovoljitve primarnih bioloških potreb. Kasneje pa prevzamejo prednost drugi nefinančni dejavniki (Rutar, 2002, str. 38).

Na motivacijo zaposlenih vpliva predvsem učinkovit sistem nagrajevanja, ki je splet tako materialnih kot nematerialnih dejavnikov. Sistem nagrajevanja je učinkovit, če je prilagojen značilnostim podjetja in zaposlenih. Sem uvrščamo tako kakovostni plačni sistem, od denarnih nagrad pa vse do spodbud, možnosti izobraževanja na delovnem mestu, stopnja soodločanja in samostojnosti ter podobno. Zelo pomembna je povezava med učinkovitim delom ter nagrado za to delo, saj mora posameznik čutiti povezavo med svojim ravnanjem in dobljeno nagrado.

### **2.1.1 Plača**

Plačo lahko uvrstimo kot denarno nadomestilo za trud in čas, ki ga zaposleni vložijo v organizacijo. Plača kot denar ima največjo motivacijsko vlogo do višine zadovoljitve primarnih bioloških potreb. Vendar se motivacijska vrednost denarnega nagrajevanja zmanjšuje tem bolj, čim višji so osebni dohodki in v čim večji meri so zaposlenemu zagotovljene osnovne življenjske potrebe. Plača deluje na zaposlene z nižjim življenjskim standardom močnejše, na tiste z višjim standardom postopoma prevladujejo drugi motivacijski dejavniki (Rutar, 2002, str. 29).

Ljudje delamo z namenom, da zadovoljimo potrebe. Da pa bi potrebe zadovoljili, večinoma potrebujemo denar. Iz tega sledi, da denar oz. plača motivira zaposlene. Denar pa lahko igra različne vloge tako za različne ljudi kot za enega človeka v različnih življenjskih obdobjih. Plača v večini primerov določa tudi življenjski standard zaposlenih. Še bolj od višine plače pa je pomembna pravičnost razdelitve, saj se zaposleni ves čas primerjajo tako s sodelavci kot s zaposlenimi v sorodnih podjetjih. Nepravična razdelitev plače je lahko za zaposlene zelo destimulativna (Lipičnik, 1998, str. 199).

Plača je včasih veljala za poglobljen motivacijski dejavnik v organizaciji, vendar se je z opazovanjem in raziskavami pokazalo, da se s plačo lahko ustvarja le zadovoljstvo ali nezadovoljstvo med zaposlenimi. Višja plača ne bo pripeljala do večjega učinka, nasprotno pa bo manjša plača pripeljala do slabe volje ter zmanjšanja učinkovitosti zaposlenega (Lipičnik, 1993, str. 48-49).

Glede na Froommovo teorijo so plače motivacijski dejavniki zgolj pri ljudeh, ki spadajo v skupino, ki jim veliko pomeni imetje in materialno blagostanje. Razvilo se je več različnih načinov motiviranja s plačami, od plačevanja po učinku, do plačevanja po času, po stažu, po uspešnosti posameznikov, od doseženega dobička ter podobno. Vsi ti različni načini pa tudi različno učinkujejo na motivacijo zaposlenih (Lipičnik, 1993, str. 48).

### ***2.1.2 Finančne nagrade ter ugodnosti pri delu***

V praksi poznamo vrsto različnih nagrad in ugodnosti pri delu, ki zaposlenim z omogočanjem kakovostnejšega življenja z izboljšanjem življenjskega standarda povečajo privlačnost dela. V večini primerov te ugodnosti in nagrade predpisuje Kolektivna pogodba za javni sektor (2008), ki je v javni upravi glede tega strogo omejena in tudi določa obseg sredstev za plačilo redne delovne uspešnosti.

Poleg same plače je še vrsto drugih finančnih nagrad, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih. Vse od finančnih pomoči zaposlenim, v smislu možnost ugodnih programov varčevanja in posojil, plačilo za nedelo, kot plačan dopust, plačilo za dela proste dneve ter plačane bolniške. Pa vse do plačila za dodatno pokojninsko zavarovanje, regres, trinajsta plača ter razna darila otrokom zaposlenih, službene ugodnosti, kot so avtomobili ter brezplačno koriščenje športnih kapacitet (Lipičnik, 1998, str. 251-253).

Za podjetje je pomembno, da spreminjanje višine izplačila zaposlenim čim bolj povežejo z doseženimi rezultati zaposlenih ter uspešnostjo podjetja. Kar pomeni, da povečujejo gibljivi del plač in njihovo določanje na pravilen način uskladijo s poslovnimi cilji, s čimer učinkovito nadzirajo stroške plač (Zupan, 2001, str. 121).

## ***2.2 Nefinančni motivacijski dejavniki***

### ***2.2.1 Pohvale in graje***

Učinkovito orodje vodenja so tudi pohvale in graje. V pravem trenutku in na pravilni način izrečena pohvala za kvalitetno opravljeno delo deluje pozitivno na ljudi ter jim veliko pomeni. Lahko je individualna ali skupinska. Pri individualni pohvali izrečeni v javnosti je potrebno paziti, da s pohvalo zaposlenega, ki si tega ne zasluži, ne dosežemo negativni predznak. Prav tako pa bi sem lahko uvrstili tudi grajo oziroma kazen, ki izrečena v javnosti zopet dobi negativen predznak, kot prijateljsko opozorilo pa lahko deluje celo spodbudno (Jurman, 1981, str. 51).

Ljudje delujemo na podlagi odločitev, da ljudi usmerjamo k pravim odločitvam in da morajo biti zanjo nagrajeni. Posledično bodo delo, kateremu sledi kazen, hitro opustili. Manager vpliva in vodi vedenje zaposlenih v zeleno smer s spreminjanjem posledic, ki so merljivost delavčevega vedenja, vrste okrepitve ter načrtovanju okrepitev (Lipičnik, 1998, str. 176).

**Merljivost delavčevega vedenja** se meri pri programih, kjer želimo z nagradami spodbujati zaželeno delavčevo vedenje. Nagrajevanje uspešnosti predvideva pridobitev bonusa za vse zaposlene v oddelku, ki bodo dosegli ali preseгли postavljene cilje. Pogoj za to so merljivi cilji, merljivo delavčevo vedenje ter merljivi in za organizacijo pomembni cilji. Za spreminjanje vedenja, naj si bo v smeri **okrepitve ali opustitve dejavnosti**, obstaja več tehnik, od pozitivne okrepitve do izogibanja, kazni in ugašanja.



Ponavljanje nekega želenega vedenja poskušamo doseči s tehniko pozitivne okrepitve. Pri negativnem obnašanju zaposlenih v organizacijah se managerji oprimejo kaznovanja, ki je lahko vse od verbalnih opozoril do denarnih kazni. Pri **načrtovanju okrepitev** je poleg tega, kakšno okrepitev načrtujemo, pomembno tudi, kako pogosto jo izvajamo. Obstajajo štiri osnovni načini načrtovanja okrepitev pozitivnega delovanja zaposlenih, in sicer okrepitve, ki si sledijo v enakih časovnih intervalih, okrepitve v spremenljivih časovnih intervalih, okrepitve v enakih razmerjih in okrepitve v spremenljivih razmerjih (Lipičnik, 1998, str. 177).

Željeno vedenje zaposlenih se spodbuja s pozitivno okrepitvijo, manager pa mora spoznati, katere posledice zaposleni pojmujejo za pozitivne. Zelo pomembno je managerjevo zavedanje različnosti zaposlenih in različnega vpliva okrepitev nanje. Pod pozitivne okrepitve lahko uvrščamo tako nagrade kot plačo, napredovanje, imenovanje, zanimivejše delo in tudi ustno pohvalo (George&Jones, 1999, str. 150).

Drug pristop pa je negativna okrepitev, s katero povečamo možnost nastopa želenega vedenja z uporabo negativnih posledic, sem lahko uvrščamo graje, grožnje po odpuščanju ter druge negativne posledice. Zaposleni z željo po izogitvi negativnih posledic spremenijo svoje vedenje ter ga usmerijo v želeno smer organizacije (George&Jones, 1999, str. 150).

### ***2.2.2 Usposabljanje in učenje kot motivacija***

Vse bolj v ospredje prihaja vseživljenjsko učenje, ki označuje naravnost zaposlenih k pridobivanju znanja z namenom ohranjanja in višanja njihovih znanj ter sposobnosti. Premik od izobraževanja k učenju pomeni, da posameznik za doseg svojih učnih ciljev poleg formalnega izobraževanja uporablja tudi druge možnosti učenja. Tovrstno učenje ni osredotočeno le na čas formalnega izobraževanja, ampak traja od začetka življenja do konca. Tu govorimo o različnih programih, vse od kadrovskega štipendiranja zaposlenih ali njihovih družinskih članov, do seminarjev in tečajev, kar zaposlene navda z občutenjem večje varnosti na delovnem mestu, jim daje spodbudo za njihovo nadaljnjo strokovno rast ter prispeva k večji samozavesti pri delu. Večja strokovna usposobljenost pa zaposlenemu tudi daje možnost hitrejšega prilagajanja tržnim razmeram in višjo kakovost njegovega dela ter hkrati višjo uspešnost organizacije. Predvsem je izobraževanje in usposabljanje pomemben dejavnik pri motiviranju in zadovoljstvu mlajših zaposlenih, saj omogočata višji nivo njihovega strokovnega in splošnega znanja, večje možnosti razvoja njihovih sposobnosti in veščin ter s tem boljše možnosti ustvarjanje kariere. Z izobraževanjem pa se viša tudi pestrost dela ter s tem zanimivost dela (Jelenc, 2007, str. 10).

### ***2.2.3 Prenos odgovornosti***

Zaposleni, ki občutijo odgovornost na delovnem mestu občutijo višjo motiviranost. S smiselnim nalaganjem odgovornosti zaposlenim spodbujamo njihovo zavzetost za delo

ter ustvarjamo občutek ponosa pri delu. Zaposleni bodo tem bolj zavzeti za delo, kolikor bolj bodo občutili, da je kakovost opravljenega dela bolj odvisna od njihovega vloženega truda kot od zunanjih dejavnikov. Tu ne smemo zanemariti dejstva, da se mora zaposleni počutiti sposobnega to delo tudi dejansko opraviti (Keenan, 1996, str. 27).

#### **2.2.4 Možnosti napredovanja**

Podjetja težijo k temu, da zaposlijo delavca na primerno delovno mesto, za katero je usposobljen. Na delu se lahko kasneje izkaže, da ima posameznik še veliko neizkoriščenega potenciala in celo željo po zahtevnejšem delu. Podjetje lahko s prerazporeditvijo na višje delovno mesto izkoristi njihove sposobnosti in tako poveča učinek kakovosti dela. Sama možnost napredovanja je že dovolj velik motivator, saj posamezniku da zavest, da lahko napreduje na višje delovno mesto z učinkovitejšim in kakovostnejšim delom. Napredovanje je lahko horizontalno, kar se kaže v razvijanju strokovne kariere, s čimer se povečuje posameznikova odgovornost ter strokovnost, lahko pa je tudi vertikalno, kar pomeni napredovanje po hierarhični lestvici navzgor, kjer posameznik prevzema vodstvene pozicije (Ozim, 2006, str. 23).

Pomembno pri napredovanju je, da zaposleni sistem napredovanja doživljajo kot pravičen in točen. Možnost napredovanja deluje kot motivacija samo za zaposlene, ki napredovanje zaznavajo kot zelen učinek. V večini primerov pa imajo managerji in vodilni delavci večjo željo po napredovanju po hierarhični lestvici (Ribeaux & Poppleton, 1989, str. 132-133).

#### **2.2.5 Sodelovanje pri odločanju**

Tudi občutek pripadnosti organizaciji zaposlene pozitivno motivira. S tem pridobijo občutek pomembnosti in odgovornosti za uspeh podjetja. Naloga vodstva je v tem, da posamezniku omogoči sodelovanje pri oblikovanju ciljev in sprejemanju odločitev. Ravno sodelovanje pri oblikovanju ciljev in sprejemanju odločitev daje zaposlenim večjo zavzetost za delo, boljše poznavanje svoje umeščenosti v celotnem procesu in s tem ne samo, da povečuje motivacijo, temveč tudi prispeva k uspešnosti organizaciji (Ozim, 2006, str. 23).

#### **2.2.6 Vpliv delovnega okolja ter medsebojno sodelovanje**

Ko zaposleni delajo v delovnem okolju, kjer se počutijo sproščeno, bodo dosegli občutek zadovoljstva ter s tem postali bolj ustvarjalni ter motivirani za delo. Dobro delovno okolje se za pozitivno pokaže v obliki večje uspešnosti tako zaposlenih kot celotne organizacije. Slabo delovno okolje ustvarja nezadovoljstvo zaposlenih. Dobri delovni pogoji prispevajo tudi k večji kakovosti življenja zaposlenih. Boljše pogoje, kot ima delavec, bolj bo motiviran za delo (Zupan, 2001, str. 116).

V interesu organizacije je zaposlenemu omogočiti ugodno delovno okolje ter doseči zadovoljstvo zaposlenih tako z delom kot s sodelavci. Pomembno je, da se v organizaciji ustvarja klima, kjer se morebitne spore takoj reši ter omogoča doseganje visoke uspešnosti posameznikov in celotnega podjetja. Vse to pa se oblikuje z naravo dela, njegovo zanimivostjo, z odnosi med zaposlenimi, vodenjem, komuniciranjem, medsebojno obveščenostjo ter pravičnostjo (Rutar, 2002, str. 50).

Zaposleni bo zadovoljen na delovnem mestu le, ko bo deloval med sodelavci, s katerimi bo v dobrih odnosih, saj nenehna nasprotja znižujejo storilnost ter preusmerjajo energijo iz naravnosti na cilje k izboljševanju medsebojnih odnosov. Skratka potrebno je vzpostaviti ugodno socialno klimo, ki zadovoljuje človekove potrebe (Rutar, 2002, str. 51).

Rezultat dobrih medsebojnih odnosov v organizaciji je tudi sodelovanje med zaposlenimi. Vsekakor delo v skupini prinaša veliko prednosti, saj se pri sodelovanju motivacija prenaša na kolektivno raven. Pri tem se ustvari občutek pripadnosti skupini ter s tem organizaciji. V naprednejših podjetjih obstajajo različna orodja, kot so pikniki ter športni dogodki, ki povečujejo neformalna druženja med zaposlenimi, saj prav ta prispeva k dobri komunikaciji med zaposlenimi v delovnem času (Rutar, 2002, str. 52).

### ***2.2.7 Ugoden delovni čas***

Zaposleni v občinski upravi delajo samo dopoldan, razen če v določenem času ne uspejo opraviti vsega dela, potem ostanejo v službi dlje časa. Za določene osebe je dopoldanski delavni čas še vedno zelo pomemben, saj omogoča stalen urnik in možnost opravljanje drugih dejavnosti.

V času službovanja delovna storilnost intelektualnega dela ni vedno na enakem nivoju. Ena izmed rešitev za povečanje storilnosti uradniškega dela je lahko tudi timsko delo, ki med drugim omogoča vzpostavitev neposrednega komuniciranja med zaposlenimi, ki vodi k učinkovitemu reševanju težjih delovnih nalog. Uspeh je odvisen od kakovosti sodelovanja med nosilci različnih znanj, potrebnih za realizacijo cilja. Timsko delo povečuje delovno učinkovitost, zahteva priznavanje dela drugega in je osnova za sproščanje sinergijskih učinkov. Tovrstno delo zahteva sodelovanje in medsebojno razumevanje sodelavcev, ustvarjalen odnos in entuziazem (Kovač & Tivadar, 1990, str. 70).

## **3 MOTIVACIJA ZA DELO V OBČINSKI UPRAVI HORJUL**

### ***3.1 Predstavitev Občine Horjul***

Občina Horjul se nahaja dobrih 14 km zahodno od Ljubljane in spada v Osrednjeslovensko regijo. Poleg kraja Horjul, ki predstavlja središče občine in se nahaja 338 m nad morjem, zajema še osem naselij, in sicer Podolnico, Zaklanec, Ljubgojno,

Vrzdenec, del Lesnega Brda, Žažar, Koreno nad Horjulom ter Samotorico. Najvišja točka Horjula je Koreno, ki se nahaja 700 m nad morjem.

Občina se razprostira na 32,6 km<sup>2</sup>. Na dan 31. decembra 2006 je v občini živel 2.700 prebivalcev (Statistični letopis Republike Slovenije, 2007). Meji na občini Vrhnika in Dobrova-Polhov Gradec. Kljub svoji majhnosti je geografsko gledano zelo raznolika. Na zahodu se dotika notranjske pokrajine s primesmi kraškega sveta, v obliki kraških jam in vrtač, na severni strani vrhova Koreno in Samotorica zaključujeta Polhograjske Dolomite, na jugu pa horjulski travniki segajo prav do Ljubljanskega barja.

### ***3.2 Zgodovina Občine Horjul***

Samostojna občina Horjul v letošnjem letu praznuje 10. obletnico obstoja, na podlagi referendumске odločitve prebivalcev je nastala 21. junija 1998. Na ta dan občina vsako leto praznuje občinski praznik. Od 1994 do 1998 je kot Krajevna skupnost Horjul spadala v občino Dobrova-Horjul-Polhov Gradec, pred tem pa od leta 1965 pod okrilje občine Ljubljana-Vič-Rudnik. Pri ustanovitvi samostojne občine je velik problem predstavljala majhnost, saj z 2.600 prebivalci ni dosegala predpisanih pogojev. Na koncu pa so geografska raznolikost, bogata zgodovinska dediščina ter razvita infrastruktura le zadoščale za ustanovitev samostojne občine.

Ime Horjul izhaja še iz časa vladarja Julija Cezarja, kot Forjul, ki pomeni njegov vrt. Prva najdena pisna omemba kraja sega v leto 1364. Da je Horjul lahko postala samostojna občina, so prispevali štirje kulturni spomeniki državnega pomena ter številne druge bogate kulturne dediščine. V horjulski občini se nahajajo tudi ostanki turških taborov, o čemer pričata utrdba in obzidje na Sv. Urhu iz 15. in 16. stoletja.

V preteklosti so tukajšnje kraje zaznamovale tudi močne osebnosti, ki so s svojim bogatim delovanjem veliko prispevale k prepoznavnosti teh krajev. Kraj Vrzdenec je bil omenjen že v delih Ivana Cankarja, saj je bil rojstni kraj njegove matere Neže Pivk. V njeno čast je njena rojstna hiša preurejena v muzej, ki služi ohranjanju kulture in turizma kraja. V Horjulu je bila rojena in svojo mladost preživela znana pisateljica in prevajalka Kristina Brenkova. Tu je živel in umrl pisatelj Branko Hofman, zelo znani so tudi že pokojni bratje Logar, akademik, filozof ter jezikoslovec, kot tudi še delujoča brata Zupet, Krištof s svojim umetniškim ustvarjanjem in prof. msgr. Janez Zupet, ki je dejaven tako na področju prevajalstva kot jezikoslovja. S svojim ustvarjanjem na glasbenem področju pa se vse bolj uveljavlja tudi muzikalična družina Pucihar.

### ***3.3 Dosedanji napredek in načrtovani projekti***

Občina je v zadnjih desetih letih delovala predvsem na področju postavitve splošnih aktov za delovanje, na pripravi projektnih dokumentacij za večje projekte ter vzdrževanju in izgradnji celotne infrastrukture. Asfaltirale so se ceste, na glavnih cestah so se postavila varna avtobusna postajališča. Razširila se je javna razsvetljava, uredila

infrastruktura za oskrbo s pitno vodo, postavili sta se dve vodni vrtini, zgradilo se je kanalizacijsko omrežje v Horjulu in na Vrzdencu, čistilna naprava ter dve poslovilni vežici.

V zadnjih desetih letih smo bili priča vlaganjem v družbeno infrastrukturo, ki še posebej vplivajo na kakovost bivanja v občini. Poskrbljeno je bilo tako za najmlajše, kot za najstarejše. V letu 2005 je bil dokončan dom starejših občanov, ki je bil projekt vlaganj Javno-zasebnega partnerstva, med Občino Horjul ter podjetjem Vegrad, d.d. Delež v domu je Občina zaradi racionalizacije ter nadaljnjih vlaganj v drugo infrastrukturo prodala zasebnemu podjetju. Dom lahko sprejme preko 100 starostnikov, pri sprejemu pa imajo prednost horjulski občani. Z izgradnjo doma starejših pa so nove, invalidom dostopne, prostore dobili tudi zdravniška in zobozdravniška ambulanta, lekarna ter knjižnica.

Leto kasneje so bili dokončani kar trije večji projekti, zgrajen je bil nov vrtec Marjetica, saj stara, dotrajana, potresno nevarna stavba, ni zadoščala kapacitetam. Zgrajena pa sta bila tudi nova športna dvorana pri osnovni šoli Horjul ter športni park, ki ga lahko uvrstimo v sam vrh in-line hokejskih igrišč v Sloveniji. S slednjim je občina podprla rastočo in-line hokejsko aktivnost v občini, ki trenutno združuje več kot 70 članov.

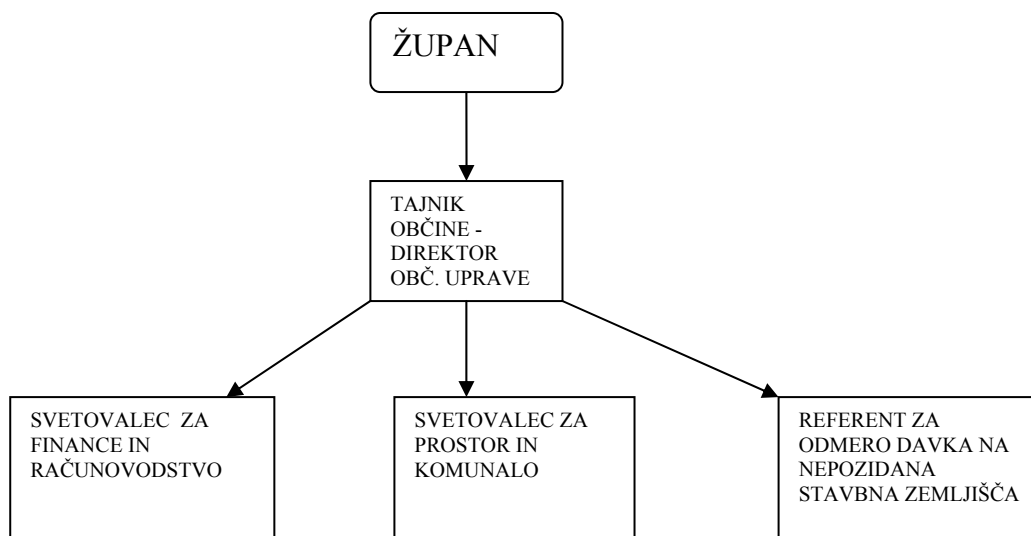
Eden od projektov v letu 2007 je bila izdelava turistične karte Občine Horjul, ki skupaj s postavitvijo počivalnih klopi ter postavitvijo manjših lesenih informativnih kozolcev spadajo v okvir promocije turizma. Poleg tega se je lotila tudi obnove starega vrtea, katerega bo uredila za potrebe glasbene šole ter druženja raznih prostovoljnih društev, aktivnih na njenem območju.

Zastavljeni večji projekti v prihodnosti so dokončanje prostorskih planov, izpeljava izgradnje kanalizacijskega omrežja za naselja, ki tega še nimajo urejenega ter digitalizacija podatkov. V planu pa je tudi odkup zemljišč in ureditev komunalne infrastrukture za izgradnjo industrijske cone na robu Horjula, saj je v občini veliko obrtnikov, ki jim primanjkuje prostora za širitev svoje dejavnosti. Vsekakor pa je potrebno skrbeti tudi za že obstoječo infrastrukturo, kot je obnova osnovne šole ter preureditev stare telovadnice v potrebne učilnice.

### ***3.4 Organizacijska struktura občinske uprave, naloge in cilji občine***

Na Sliki 5, ki se nahaja na strani 24, je prikazana organizacijska struktura občinske uprave Horjul, ki prikazuje strukturo zaposlenih in skupaj združuje tri redno zaposlene osebe, eno pogodbenco ter neprofesionalnega župana.

Slika 5: Organigram občinske uprave Občine Horjul



Vir: Interno gradivo občine Horjul.

Občina Horjul s približno 2.700 prebivalci spada med najmanjše občine. Iz slike 5 pa lahko razberete, da občinsko upravo sestavljajo samo trije redno zaposleni ter oseba, ki projektno delo opravlja preko pogodbe. Poleg tajnika občine, ki je hkrati tudi direktor občinske uprave, sestavlja občinsko upravo tudi uradniško delovno mesto, svetovalca za finance in računovodstvo ter strokovno tehnično delovno mesto svetovalca za prostor in komunalne zadeve. V intervju pa smo vključili tudi začasno zaposleno na občinski upravi Horjul, ki je tu le za potrebe projekta obdavčitve davka na nepozidana stavbna zemljišča. S tem pa se število delavnih mest na občinski upravi Horjul konča.

Organi občine so občinski svet, župan in nadzorni odbor. Najvišji organ odločanja v občini je občinski svet, ki v Občini Horjul po proporcionalnem sistemu šteje 11 svetnikov. Za izvajanje nalog, ki jih sprejme občinski svet, je zadolžen župan ter občinska uprava. Nadzor nad delovanjem občine izvršuje nadzorni odbor, ki ga predlaga občinski svet. Iz tega sledi, da občinska uprava opravlja upravne in strokovne naloge, skrbi za razvojne naloge ter naloge zagotavljanja javnih služb v občinski pristojnosti ter nudi administrativno pomoč tako občinskemu svetu, županu kot tudi nadzornemu odboru. Predstojnik občine in neposredno nadrejen občinski upravi je župan, medtem ko delo občinske uprave vodi tajnik občine, katerega imenuje in razrešuje župan. Glede na Zakon o lokalni samoupravi (2007) občinsko upravo določi občinski svet na predlog župana, župan pa določi natančnejšo notranjo organizacijo in sistemizacijo delovnih mest znotraj občinske uprave.

Z ustanovitvijo samostojne občine pred 10-imi leti se je v Horjulu na novo formirala celotna občinska uprava, ki je po opravljeni delitveni bilanci s prejšnjo občino Dobrova-Horjul-Polhov Gradec prevzela številne naloge. Te naloge so določene s splošnim aktom občine in so predpisane z zakonom. Nekaj teh nalog je upravljanje z občinskim

premoženjem, omogočanje pogojev za gospodarski razvoj občine, načrtovanje prostorskega razvoja, skrb za lokalne javne službe, zagotavljanje in financiranje vzgojno-izobraževalne in zdravstvene dejavnosti, zagotavljanje splošnoizobraževalno in knjižnično dejavnost, pospeševanje, razvijanje in podpora raziskovalne, kulturne, društvene, športne in rekreacijske dejavnosti. Poleg tega pa skrbi za varstvo okolja in naravne dediščine, upravlja, gradi in vzdržuje infrastrukturo, opravlja naloge občinskega redarstva, odpravlja elementarne in druge nesreče ter ureja spremljajoče naloge javnega pomena.

Cilji in prizadevanja občinske uprave Horjul so predvsem:

- dolgoročni pospešeni razvoj občine,
- ustvariti okolje za lažjo rast podjetništva in obrti,
- skladna urbana ureditev kraja s poudarkom na kvaliteti življenja ter ohranjanje trenutne prebivalstvene strukture,
- kvalitetne javne storitve ter dostopnejša javna infrastruktura vsem občanom,
- podpora in omogočanje druženja občanov na osnovi družbenih dejavnosti in raznih društev,
- ozaveščanje občanov na področju varstva okolja, cestnega prometa in rabe naravnih virov,
- kvalitetnejše in dostopnejše komunikacijske ter ostale informacijske storitve,
- razvoj turizma in predstavitev občine Horjul v Sloveniji in po svetu.

### ***3.5 Analiza motivacije za delo v občinski upravi Horjul***

Po teoretičnem delu, v katerem smo opisali pojem motivacije in predstavili občino Horjul, predstavljamo sedaj empirično raziskavo ter analizo proučevane teme.

#### ***3.5.1 Namen raziskave in metodologija***

Naša naloga v empiričnem delu je bila potrditev teoretičnih izhodišč o motivaciji z empiričnimi dokazi na primeru občine Horjul s pomočjo anketnega vprašanja in intervjuja. Pri raziskavi so sodelovali štiri zaposleni v občinski upravi Horjul.

Na podlagi izbranih motivacijskih dejavnikov, ki smo jih predstavili v teoretičnem delu, smo z anketo in intervjujem opravili raziskavo motivacije zaposlenih v občinski upravi Horjul. Z analizo smo poskušali določiti trenutno stanje zadovoljstva in motivacije v občinski upravi, ter poiskati motivacijske dejavnike, ki so zaposlenim pomembni ter vplivajo na njihovo motivacijo na delovnem mestu. Na ta način smo želeli preveriti hipotezi, ki smo jih postavili uvodoma. Poleg tega smo poskusili poiskati načine, kako z boljšim ravnanjem z zaposlenimi dosežemo večjo stopnjo motivacije pri njih, s tem pa večjo poslovno uspešnost in storilnost.

Težav z nerazumevanjem vprašanj pri intervjuju ni bilo, saj smo lahko nejasnosti sproti razložili, pojavil pa se je strah pred iskrenim odgovarjanjem, kar smo odpravili z zagotovitvijo anonimnosti. Prednosti intervjuja so predvsem v razlagi tako nerazumljivih vprašanj kot tudi podrobno pojasnjenih odgovorih.

Podatke za raziskavo smo pridobili na podlagi priloženega vprašalnika o zadovoljstvu zaposlenih v občinski upravi Horjul (Priloga 1), ter ustno postavljenih vprašanj glede motivacije na delovnem mestu v občinski upravi Horjul (Priloga 2). Na prvi vprašalnik so zaposleni odgovarjali pisno, medtem ko so na vprašanja zaposleni odgovarjali ustno. V prilogo se nahaja zapis zvočnega posnetka odgovorov na zastavljena vprašanja v intervjuju (Priloga 3). Intervju in vprašalnik sta bila izvedena sočasno, vendar z vsakim zaposlenim posamično. Celotni intervju je skupaj z izpolnjevanjem vprašalnika v povprečju na zaposlenega trajal 10 minut in je bil opravljen individualno. Ankete in intervjuji z zaposlenimi so bili izvedeni na sedežu občine 13. junija 2008.

### ***3.5.2 Razlaga rezultatov raziskave***

Pri intervjuju so sodelovali trije zaposleni v občinski upravi Horjul ter pogodbeno zaposlena, ki je v kolektivu prisotna tri mesece in bo po končani projektni nalogi zaposlitev iskala drugje. Iz tega sledi, da je bila analiza narejena na štirih zaposlenih v občinski upravi, kar predstavlja 100 % zaposlenih.

Od štirih zaposlenih so tri ženske in en moški.

V kolektivu je zajeta zelo različna starostna struktura, saj je razpon med zaposlenimi od 28 do 56 let. Zaposlene bi lahko razdelili v dve starostni skupini, saj sta dve mlajši zaposleni stari 28 in 33 let ostala starejša dva pa 49 in 56. Prav ta razdelitev v letih pa se kaže tudi v vrednotenju motivacijskih dejavnikov.

Iz intervjuja je razvidno, da je izobrazbena struktura zaposlenih v organizaciji zelo različna, saj ima vsak zaposleni drugačno stopnjo izobrazbe. Vsak od zaposlenih v organizaciji ima drugačno smer in stopnjo izobrazbe. Eden od zaposlenih ima dokončano srednjo šolo administrativne smeri, drugi višjo šolo gradbene smeri, tretji visoko šolo finančne smeri ter zadnji diplomirani univerzitetni geolog.

Polovica zaposlenih je na uradniških delovnih mestih, kot svetovalec. Druga polovica pa je na strokovno tehničnih delovnih mestih.

V vprašalniku smo zaposlene spraševali, kakšno je njihova stopnjo zadovoljstva z danimi področji na delovnem mestu. Področja, po katerih smo jih spraševali so bila (1) **vsebina dela**, ki vključuje zanimivost in pomembnost dela ter možnosti izobraževanja in strokovnega napredovanja za zaposlene, (2) **samostojnost pri delu**, ki opredeljuje možnost soodločanja in odločanja o delu, vpliv na razporejanje delovnega časa ter



vključenost v odločanje o sprejetih usmeritvah, (3) **plača, dodatki in ugodnosti**, ki omogočajo primerno in pravično raven dohodka, (4) **vodenje in organizacija dela**, kar vključuje vertikalne odnose ter dodeljevanje pohval, priznanj in pripomb iz strani vodstva, (5) **odnosi pri delu**, ki omogočajo dobro delovno vzdušje, sproščeno komunikacijo, skupinsko delo ter sprotno razreševanje sporov ter (6) **delovne razmere**, ki zagotavljajo varnost pri delu ter odprava motečih fizičnih dejavnikov okolja.

Pri tem smo s šest stopenjsko ocenjevalno lestvico ocenjevali stanje zadovoljstva v občinski upravi, pri čemer ocena 1 pomeni »zelo nezadovoljen«, 2 »nezadovoljen«, 3 »rahlo nezadovoljen«, 4 »rahlo zadovoljen«, 5 »zadovoljen« in 6 »zelo zadovoljen«.

V Tabeli 2, je prikazano število odgovorov, katere so zaposleni na občinski upravi označili za trditev. Pri tem nas predvsem zanima povprečna ocena zadovoljstva, ki kaže neko splošno stanje zadovoljstva v organizaciji. V tabeli je prikazano število označenih odgovorov na določen dejavnik, katerega so zaposleni na občinski upravi označili.

*Tabela 2: Zadovoljstvo zaposlenih z delovno situacijo*

Zadovoljstvo	1	2	3	4	5	6	povprečje	rang
Z vsebino dela	0	0	0	1	2	1	5,00	2
S samostojnostjo in odgovornostjo	0	0	0	1	3	0	4,75	3
S plačo, dodatki in ugodnostmi	0	0	0	2	1	1	4,75	4
Z vodenjem in organizacijo dela	0	1	1	2	0	0	3,25	6
Z odnosi pri delu	0	0	0	1	0	3	5,50	1
Z delovnimi razmerami	0	1	1	0	1	1	4,00	5

*Vir: Lastna raziskava.*

Iz Tabele 2 je razvidno, da nihče od zaposlenih ni zelo nezadovoljen z nobenim od raziskovanih področij na delovnem mestu. Najvišje uvrščeni, oziroma najboljše ocenjen dejavnik so bili odnosi pri delu, katerim je sledila vsebina dela, precej visoko sta se uvrstila tudi samostojnost in odgovornost na delovnem mestu ter plača in ugodnosti. Najmanj pa so zaposleni zadovoljni z vodenjem in organizacijo dela ter delovnimi razmerami.

Glede odgovorov vezanih na starostno strukturo smo ugotovili, da so ne glede na starost vsi zadovoljni z vsebino dela, plačo, prav tako so zadovoljni z odnosi med zaposlenimi ter samostojnostjo ter odgovornostjo na delovnem mestu. Opaziti pa je, da je večje zadovoljstvo z nadrejenimi in s pohvalami pri mlajših kot pri starejših, čemur vsekakor pripomore tudi dejstvo, da so starejši tudi neposredno nadrejeni mlajšim, tako da so mlajši večkrat deležni pohvale tudi iz njihove strani. Opazi se tudi trend večjega zadovoljstva s plačo in dodatki pri starejših delavcih, kar lahko povežemo s sistemom napredovanja v javni upravi, ki temelji predvsem na delovnih izkušnjah.

Glede na spol bi iz pridobljenih rezultatov lahko dejali, da je moškemu v organizaciji najpomembnejša samostojnost in odgovornost, kar jim predstavlja določeno zadovoljstvo. Zelo pomembna je varnost, kar je na nek način povezano tudi s starostno strukturo. Večje zadovoljstvo pri moškemu opazimo na področju samostojnosti, po čemer bi lahko sklepali, da je moški del uprave bolj upoštevan pri odločitvah. To pa tudi razloži njihovo večjo stopnjo zadovoljstva z nadrejenimi v primerjavi z ženskami. Razmeroma bi lahko dejali, da je moškemu delu manj pomembno plačilo, kar pa lahko razložimo s tem, da je to delovno mesto le polovično zasedeno, zaposleni poleg službe opravlja dodatno dejavnost. Medtem ko je pri ženskah opaziti, da so jim najpomembnejši medsebojni odnosi, ugoden delovni čas ter višina plačila.

Osnovni hipotezi diplomskega dela sta bili, da je motivacija v občinski upravi Horjul na visoki ravni ter da je plača najpomembnejši motivator. Iz vrnjene ankete lahko sklepamo, da je zadovoljstvo na občinski upravi Horjul na precej visoki ravni. Posledično lahko rečemo, da je tudi motivacija tu na visoki ravni, saj je zadovoljstvo posledica uspešne motivacije. Na podlagi povprečne ocene zadovoljstva s plačo med zaposlenimi, ki znaša 4,75, kar pomeni, da je zadovoljstvo zaposlenih zelo blizu zadovoljen. Vendar pa zadovoljstvo ni največje pri plači, višjo oceno zadovoljstva so dobila tako področja odnosi med zaposlenimi, kot vsebina dela. Zato na podlagi analize odgovorov pisne ankete hipotezo, da je plača največji motivator zavrnamo. Glede na to, da je večina odgovorov glede zadovoljstva z različnimi področji na strani zadovoljstva, pa lahko v tem delu diplomske naloge potrjujemo prvo hipotezo, da je motivacija na občinski upravi na visoki ravni.

Kot je razvidno iz vrnjenih anket, je na področju plač in dodatkov vidno, da sta dva zaposlena s plačo rahlo zadovoljna, medtem ko je eden zadovoljen in drugi zelo zadovoljen. Čet tudi tukaj povzamemo ugotovitev, da je zadovoljstvo na delovnem mestu posledica uspešne motivacije in uspehov na določenem področju, sicer ne moremo sklepati, da je plača najpomembnejši motivacijski dejavnik, lahko pa rečemo, da je plača eden od pomembnih motivatorjev v občinski upravi Horjul.

Ko smo ugotavljali, kaj zaposlene motivira na delovnem mestu, smo opravili intervju. Glede na intervju bi lahko podali naslednje ugotovitve. Na vprašanje, ali ste zadovoljni **s višino plače**, vam omogoča želeni življenjski standard ter ali ste pripravljeni sprejeti bolj tvegano delo v zameno za višje plačilo, lahko podamo ugotovitev, da več kot polovico zaposlenih med drugim motivira tudi plača. Saj je večina zaposlenih na ta vprašanje odgovorila pritrdilno. Dve zaposleni sta tako motivirani za plačo, da bi bili v zameno za višje plačilo pripravljeni sprejeti tudi večjo odgovornost.

Kljub temu pa je težko govoriti posplošeno, saj je dejstvo, da za moški del občinske uprave postavljena hipoteza ne drži, saj motivacijo za delo črpajo iz drugih področji. O tem priča odgovor na zgornje vprašanje, ki se je glasil: »Na tem delovnem mestu nisem zaradi plače.« Kljub temu pa tudi pri moškem delu uprave ni velikega nezadovoljstva z

višino plače. Pri čemer lahko sklepamo, da v tem primeru zadovoljstvo s plačo je, ni pa v njej motiva za delo.

Vpliv **pohval in graj** smo preverjali z vprašanjem, ali vam pohvala poveča delovno motivacijo, zanimivo je to, da se zaposleni zavedajo, da prava pohvala ob pravem času lahko poveča pripravljenost za delo, vendar mora ta biti izrečena iskreno in ob pravem času. Iz odgovorov je bilo opaziti tudi dejstvo, da je sedanje vodstvo precej skopo glede dajanja povratnih informacij in pohval, saj so bili vsi odgovori na vprašanje, ali dobite od nadrejenih dovolj povratnih informacij, s tem tudi pohval ali graj, v celoti negativni, razen najmlajša zaposlena, ki kot nadrejene dojema tudi določene sodelavce. Odgovor o tem je podan v Prilogi št. 3, pod vprašanjem številka 8.

**Usposabljanje in učenje ter možnost napredovanja** smo kot možnost motivacije preverjali skupaj, pri čemer se je izkazalo, da je v sedanjem kolektivu na kritični ravni. Glede na odgovore lahko sklepamo, da bi spremljanje novosti v službi, večja osredotočenost in s tem tudi strokovnost na svojem področju omogočila večjo zavzetost za delo. Na vprašanje, kaj mislite, da najbolj vpliva na vašo motivacijo na delovnem mestu, je izrazit odgovor: *»Ne vem, bolj bi me motiviralo samo delo s področja kulturne umetnosti, da bi tudi občina dala več na to.«* Glede na to, da so to besede zaposlenega na področju komunalne dejavnosti, ki med drugim pokriva tudi skrb za gradbeništvo in kulturno dediščino, lahko rečemo, da večje izobraževanje s svojega področja prispeva k večji motivaciji, strokovnosti ter uspehu. Eden od zaposlenih pa se boji, da trenutne možnosti izobrazbe ter napredovanja ne bodo zadoščale njegovim ambicijam, kar se vidi v odgovoru na vprašanje, ali vam vaše delovno mesto še vedno predstavlja izziv glede zahtevnosti ter možnostjo napredovanja in izobraževanja, ki se glasi: *»Ja zaenkrat ja, vendar se bojim, da bo premalo zame, premalo za naprej.«* Drug odgovor pa je: *»Ne, se celo bojim, da bi potreboval več izzivov, v smislu dodatnega izobraževanja.«*

Opaziti pa je razkorak z zadovoljstvom med mlajšimi in starejšimi glede možnosti izobraževanja. Starejši so precej manj zadovoljni z možnostjo izobraževanja kot mlajši. Zunanje izobraževanje je zelo omejeno, mlajši pa za lastno izobraževanje smatrajo že prenašanje znanja in izkušenj starejših nanje. Vendar pa je pri mlajših opaziti nezadovoljstvo z možnostjo napredovanja, kar se sicer ne sklada z zgornjo trditvijo, da imajo možnost izobraževanja, vendar je v tem primeru možnost napredovanja v organizaciji, saj se zaposlena zaveda, da je v organizaciji le začasno, kar pokaže tudi nezadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve in varnostjo.

**Prenos odgovornosti in sodelovanje pri odločitvah** sta v konkretni organizaciji pomembna motivacijska dejavnika, ki pa nista najboljše izkoriščena. V organizaciji so zaposleni z dobro strokovno podlago, kar kaže na to, da jim je delo, ki ga opravljajo, pomembno. Glede na majhno število zaposlenih pade na enega zaposlenega odgovornost za veliko področij. To pa je tudi razlog, da kar dva zaposlena nista pripravljena sprejeti večje odgovornosti za večje plačilo, saj je njuna odgovornost že

sedaj tako velika. Eden od zaposlenih je pripravljen sprejeti večjo odgovornost, vendar le pod pogojem, da bi bil to sposoben narediti, to pokaže z odgovorom na vprašanje, ali ste pripravljeni sprejeti bolj odgovorno delo v zameno za večje plačilo. Odgovor pa se je glasil: *»Odvisno od tega kakšno. Če bi mi bilo to delo v izziv in bi imela občutek, da bi bila temu kos, da.«* Četrty zaposleni pa si želi večje odgovornosti, glede na to, da je v organizaciji le začasno in edini pokriva le ozko področje *»Prav rada bi bila konkretno odgovorna za kakšno stvar, da bi bilo več varnosti v smislu, da bi se zaposlila za dlje časa in si stvari bolj po svoje organizirala.«*

Pri preverjanju **vpliva delovnega okolja ter medsebojnemu sodelovanju** smo zaposlene vprašali, ali bi jih boljši delovni pogoji motivirali ter kako dojemajo medsebojne odnose v organizaciji. Zanimalo nas je tudi, kako dojemajo pomembnost medsebojnih odnosov na njihovo motiviranost za delo. Iz odgovorov lahko sklepamo, da je delovno okolje pomembno predvsem v delu, da ovira delo in zmanjšuje motivacijo za delo, če ni primerno urejeno, to se vidi iz nezadovoljstva s pripomočki in delovnim orodjem. Odgovore si lahko preberete v Prilogi 3, pod vprašanjem številka 11.

**Ugoden delovni čas in možnost fleksibilnega delovnika** glede na lastne potrebe je močan faktor zadovoljstva v organizaciji, saj je eden od zaposlenih na delovnem mestu prav zaradi možnosti opravljanja dela zgolj s 4-urnim delovnikom. Poleg tega smo opazili, da je močan motivator tudi dejstvo, da se delo zaključi ob petnajsti uri, ob prostih vikendih in praznikih. Iz tega bi lahko sklepali, da je ugoden delovni čas in možnost fleksibilnega delovnika in eden pomembnejših motivacijskih dejavnikov v občinski upravi Horjul.

### **Na koncu vprašalnika smo zaposlene vprašali, kaj jih motivira in kaj bi jih spodbudilo k še boljšemu delu?**

Na to vprašanje je bilo največ odgovorov prav odnosi med sodelavci, le en zaposleni je na prvo mesto zadovoljstva in motiviranosti postavil samostojnost. Zanimiv pa je bilo tudi odgovor zaposlene, kjer je podala zanimanje za delo in učenje pri delu, saj je z odgovorom jasno nakazala, da je željna učenja ter ji je delo zanimivo, odgovorila je namreč: *»Ni monotonosti, ker vedno, ko grem na delo, vem približno, kaj bom delala, ne pa natančno, ves čas smo v komunikaciji, ves čas je nekaj zanimivega in novega.«* Pomemben motivator pa je tudi dejstvo, da so zaposleni strokovnjaki z dolgoletnimi izkušnjami na svojem področju, to in dejstvo, da imajo svoje delo radi jih dodatno notranje motivira za boljše in učinkovitejše delo.

Na vprašanje, **kaj bi najprej spremenili na delovnem mestu**, je bilo največ odgovorov prav izboljšanje vertikalne komunikacije ter razbremenjenost zaposlenih,. S tem bi imeli več možnosti za strokovnost na svojem področju ter čas za dodatna izobraževanja, kar bi jih dodatno motiviralo za delo. To tudi dokazuje zaposleni z odgovorom: *»Na grajenju vertikalnega zaupanja, vertikalna komunikacija in pretok informacij. Sploh glede informacij, glede določenih zadev je informacij veliko, nekega okvirnega ... pa ni.*

*Premalo strokovnega izobraževanja. Dejstvo je, da nas je premalo, ni občutka sigurnosti, da imamo v vodstvu podporo.*« Drug odgovor prav tako nakazuje na zgoraj omenjene probleme pri motiviranju, in sicer: »Dodala bi dovolj kadra, kateremu bi lahko razdelila naloge in odgovornosti, da bi bila boljša–normalna delovna sredstva, problem je, ker se vedno špara pri sebi.«

Na vprašanje, **kaj menijo, da bi najbolj vplivalo na njihovo motivacijo na delovnem mestu**, so kar trije zaposleni izpostavili dobre odnose, zaposleni se tudi spominjajo prejšnjega vodstva, kjer je bil poudarek na tiskem delu, medsebojnem sodelovanju ter boljšem pretoku informacij.

Osnovni dve postavljeni hipotezi v diplomskem delu sta bili, da je motivacija v občinski upravi Horjul na visoki ravni ter da je plača najpomembnejši motivator. Glede na odgovore v intervjuju lahko povzamemo, da je plača motivator le za ženski del občinske uprave, saj je moški v upravi v intervjuju direktno povedal, da na delo ne prihaja zaradi denarja. Je pa zaposlena, v intervjuju povedala, da jo sedaj, na podlagi slabših odnosov z vodstvom za delo najbolj motivira prav plača. S tem pa hkrati moramo negirati prvo hipotezo, ki pravi, da je motivacija na občinski upravi Horjul na visoki ravni. Zaposleni v občinski upravi sicer so motivirani za delo, vendar zaradi pomanjkanja informacij, neurejenih delovnih pogojev ter premalo vertikalne komunikacije z vodstvom motivacija pada. Vse to nam kaže na dejstvo, da je težko podati enotno ugotovitev za celotno organizacijo ter vse zaposlene. Tu pa se pojavi še dodatno dejstvo, da smo si posamezniki zelo različni, zato tudi enotnega sistema motiviranja ne bi bilo smiselno uvajati.

### **3.5.3 Predlogi za izboljšanje motiviranosti za delo zaposlenih v občinski upravi Horjul**

Glede na odgovore v vprašalniku in intervjuju lahko sklepamo, da so zaposleni v povprečju razmeroma zadovoljni z motivacijo v organizaciji. To se kaže pri zadovoljstvu z odnosi med zaposlenimi, zadovoljstvu z ugodnim delovnim časom, s plačo ter veliko mero samostojnosti in odgovornosti. Eden od odgovorov na vprašanje, kaj vam je na sedanjem delovnem mestu najbolj všeč, je bil: »Prav odnos s sodelavci, bližina delovnega mesta in plača.« Drug tak odgovor pa se glasi: »Samostojnost, tega ni v večjih občinskih upravah«. Nezadovoljstvo pa se v večini primerov kaže glede področja vertikalne komunikacije, pretoka informacij ter trenutnih delovnih sredstvih. Problematično področje je tudi premalo strokovnega izobraževanja. Na vse to kažejo odgovori: »Dejstvo je, da nas je premalo, ni občutka sigurnosti, da imamo v vodstvu podporo.« Drug tak odgovor je bil: »nezadovoljnost z delovnim okoljem v smislu pripomočkov, računalnik je slab, slab kopirc, programi niso posodobljeni...«

Vse to bi lahko tudi povezali z majhnostjo kolektiva, medsebojno pripravljenostjo sodelovanja in poudarku na tiskem delu, kjer z združevanjem znanj iz različnih področij dosegajo nadpovprečne rezultate. Zaposlenim je tudi precej pomembno, da

lahko službene obveznosti usklajujejo z družinskimi, saj je delovni čas od sedmih do petnajstih zelo ugoden, poleg tega pa je eden od zaposlenih v kolektivu, na svojo željo, zaposlen za polovični delovni čas. Sistem za določitev plač v javnem sektorju je enak v vseh občinskih upravah, zato tu ni vidnih odstopanj. Tako iz ankete o zadovoljstvu kot iz intervjuja je razvidno, da so zaposleni zadovoljni s svojo plačo, priznali so tudi, da jih plača do neke mere motivira in jim v večini primerov omogoča želeni življenjski standard. Vsekakor pa je potrebno na zaposlene pogledati z vidika vsakega posameznika, saj je eden od zaposlenih glede višine plače popolnoma indiferenten, *»na tem delovnem mestu nisem zaradi plače«*, medtem ko drugim trem plača kot motivacijski dejavnik pomeni veliko.

Prav tako pa jih zadovoljuje tudi občutek samostojnosti pri delu, saj so razmeroma visoko izobražen kader, z veliko strokovnega znanja ter izkušenj, od katerih ima vsak zaposleni kar veliko področij odgovornosti, katere samostojno pokriva. Prav zaradi tega so zadovoljni z dejavnikom sodelovanja pri odločitvah, saj imajo občutek, da jim vodstvo prisluhne, kar se tiče strokovnega znanja, obstaja pa nezadovoljstvo pri neupoštevanju na področju postavljanja ciljev. To pokažejo tudi odgovori na vprašanje, ali so upoštevani pri odnosu do nadrejenih in imajo občutek, da so vključeni v proces odločanja. *»Glede strokovnosti imam občutek, da me včasih upoštevajo, ja. Glede same ideje in plodnosti pa večinoma ne, skratka odvisno, nimam pa občutka, da me nič ne bi.«* *»Včasih upoštevajo mnenje, vendar si ga potem prikrojijo. Kolikor kdaj, mogoče v 20-30 % je upoštevano. Skratka smo upoštevani, ampak da bi imeli občutek odločanja, pa ne.«* *»Me upoštevajo, v proces odločanja pa imam občutek, da sem premalo vključen.«* *»Pri projektu, ki sem ga delala, potem ja«*.

Glede na intervju se je izkazalo, da je zelo pomemben motivacijski faktor tudi ugoden delovni čas, tako za zaposlenega, ki ima polovični delovni čas, kot za ostale zaposlene, katerim je velika vrednota družina ter s tem pomembno možnost usklajevanja službe z družino in privatnim življenjem.

Glede na odgovore v intervjuju bi lahko rekli, da zaradi slabe komunikacije med novim vodstvom in zaposlenimi obstaja nevarnost izgorelosti zaposlenih. Na kar so zaposleni v pogovoru sami opozorili. Zaradi slabega vertikalnega pretoka informacij jim primanjkuje celostna podoba delovanja ter s tem občutek, da sodelujejo pri koristnem delu. V tem primeru jim motivacija pade na raven opravljanja vsakodnevnih opravil. Glede na resnično velike projekte v preteklosti se zaposleni zavedajo svoje zgornje meje storilnosti v primeru, ko je njihova motivacija na višji ravni. Dejstvo pa je, na kar so opozorili tudi zaposleni, da s tako majhnim številom zaposlenih na dolgi rok ni mogoče kvalitetno opravljati tako različnih področij.

Do sedaj smo dane odgovore analizirali, sledijo pa predlogi za izboljšavo motivacije v občinski upravi Horjul, ki so naslednji:

- Eden od predlogov za izboljšavo motivacije je **vnos novega svežega kadra** v organizacijo, s čimer bi razbremenili sedanje zaposlene ter hkrati omogočili večjo možnost strokovnega izobraževanja, ki je sedaj praktično nemogoča. Eden od odgovorov na vprašanje, kaj bi najprej spremenili v organizaciji je bil: *»Dala dovolj kadra, kateremu bi lahko razdelila naloge in odgovornosti...«*
- Drugi predlog za izboljšanje stanja zadovoljstva in predvsem za povečanje motivacije zaposlenih je uvedba **tedenskih sestankov**, kjer bi lahko stekla komunikacija med vodstvom in zaposlenimi, saj je prav ta dejavnik med zaposlenimi najslabše ocenjen. Obenem pa je iz intervjuja razvidno, da je to eden najpomembnejših dejavnikov motivacije med sedanjimi zaposlenimi. Na teh sestankih bi zaposleni vodji sproti poročali pretekle dosežke, vodja pa bi jih seznanjal z načrti, usmeritvami ter strategijami, ki jih sprejme občinski svet.
- Za obrazložitev tretjega predloga bomo izhajali iz intervjuja, kjer se je pokazalo, da so na večjem delu delovnih mest zaposleni ljudje, ki jih tematika dela resnično zanima, ki delo opravljajo z zanimanjem in jim v določeni meri pomeni izziv. Iz tega lahko rečemo tudi, da jih motivira samo delo ter dosežki na delovnem mestu. Le pri enem zaposlenem že prihaja do apatije, saj je omenil, da mu delo pravzaprav ne pomeni več izziva. Ker pa je škoda zgubiti strokovnjaka, predlagamo tudi, da se tem ljudem **omogoči izobraževanje** na danih področjih, s čimer bi si pridobili potrebnega znanja, prišli v kontakt s strokovnjaki na podobnih področjih ter s tem tudi pridobili priložnost za nadgradnjo znanja ter nadaljnji razvoj. Zaposleni so dodatna izobraževanja označili kot pomemben motivacijski dejavnik, ki prispeva k dvigu motivacije in ambicij zaposlenih.
- Problematika v občinski upravi je tudi, da se je večino finančnih sredstev v preteklosti vlagalo v večje projekte, kar pomeni, da se je zanemarila **zagotovitev ustreznih delovnih sredstev** za zaposlene. To pokazalo v slabi zagotovitvi delovnih sredstev, ki posredno vplivajo na padec delovne motivacije ter delovne storilnosti, saj se pri vsakem ponovnem popravljanju fotokopirnega stroja delovni proces začasno ustavi, pri tem je njihovo delo močno ovirano. Prav gotovo je konstruktivni predlog za odpravo težav pri motiviranju in ustvarjanju zadovoljstva na delovnem mestu nakup novega fotokopirnega stroja, saj se obstoječi ves čas kviri, s čimer bi prihranili čas in mnogo slabe volje. Odveč pa ne bo tudi nakup boljše računalniške in programske opreme, ki sta zastareli. Pri tem naj navedem le nekaj odgovorov, ki potrjujejo zgoraj povedano: *»...da bi bila boljša, normalna delovna sredstva, vedno se špara na sebi...«* *»... nezadovoljstvo z delovnimi pripomočki, računalnik je slab, slab kopirc, programi...«*

## SKLEP

Tematika motiviranja ljudi je aktualna že vrsto desetletij, prav gotovo pa bo zbujala zanimanja tudi v prihodnosti. S to temo se je tako v preteklosti kot sedanjosti ukvarjalo vrsto strokovnjakov, kljub temu še danes nimamo univerzalne formule, s katero bi enotno spodbujali motivacijo ljudi. Kar pa lahko rečemo, da je pravilno, saj je posebnost človeka ravno v njegovi drugačnosti in edinstvenosti.

Diplomskega dela smo se lotili, ker nas je zanimalo stanje zadovoljstva in motivacije v občinski upravi Horjul. Ugotoviti smo želeli, kateri so najpomembnejši motivacijski dejavniki, ki vplivajo na motiviranost za delo zaposlenih v občinski upravi Horjul ter s tem raziskati na kakšen način bi lahko motivacijo v konkretni organizaciji povečali. Preden smo se lotili raziskovanja, smo se seznanili s tematiko motiviranja v teoriji. Raziskali smo pojme motivacije, motivov, pregledali najosnovnejše motivacijske teorije, se dotaknili zadovoljstva in njegovega vpliva na motivacijo ter podrobno raziskali motivacijske dejavnike. Največji poudarek pri teoriji smo dali motivacijskim dejavnikom, ki vplivajo na motiviranost za delo zaposlenih v občinski upravi Horjul.

V teoretičnem delu diplomske naloge smo ugotovili, da motivirati pomeni spodbujati ljudi k določenemu načinu dela z določenimi motivacijskim dejavniki, da bodo opravili dane naloge dosledno, učinkovito in hkrati na podlagi lastnega interesa. Vzroke aktivnosti je potrebno iskati v človekovih potrebah in željah, ki so odvisne tako od notranjih, osebnih kot od družbeno ekonomskih dejavnikov.

Na motivacijo lahko gledamo kot na nekakšno notranje stanje posameznika, ki ga vodi k delovanju, v tem primeru se kot gonilna sila za delovanje kažejo motivi v obliki potreb. Ti motivi nas ženejo k zadovoljevanju nastalih potreb. Tako lahko rečemo, da so motivi osnova motivacije in da izhajajo iz potreb.

Motivacijske dejavnike smo razdelili na finančne in nefinančne. Med finančnimi dejavniki je običajno najpomembnejša plača, saj zaposlenemu zagotavlja existenco bivanja. Plača je nadomestilo za trud, čas in energijo, ki jo zaposleni vložijo v delovanje organizacije. S tem uresničuje smotrni cilj družbe, ki je obstoj, preživetje, razvoj in dobiček. Višina osnovne plače je odvisna od vrste dejavnikov, kot so izobrazba zaposlenega, njegova znanja in delovne izkušnje. Gibljivi del pa je sestavljen iz nadomestila plače, dodatkov in ugodnosti ter nagrad za delovno uspešnost. Pri določanju plač v javni upravi obstajajo zelo omejeni predpisi, ki ne dovoljujejo velikih odstopanj.

Za nefinančni del motivacijskih dejavnikov je odgovoren nadrejeni. Tu je njegova omejenost odvisna le od njegove domišljije ter poznavanja tematike motiviranja. S pravo pohvalo ob pravem času, primernim prenosom odgovornosti, pripravo ugodnega delovnega okolja ter vključevanjem zaposlenih v sprejemanje odločitev lahko bistveno



priporome k večjemu zadovoljstvu ter dvigu motivacije na delovnem mestu. Vpliva lahko tako na boljše odnose med sodelavci, kot na čas, ki ga je zaposleni pripravljen preživeti na delovnem mestu in na njegovo zavzetost za delo. V organizaciji, kjer so odnosi med zaposlenimi pozitivni, se oblikuje prijateljsko vzdušje, ljudje so zadovoljni in radi prihajajo na delovno mesto, kar posledično prinese uspeh organizacije.

Teoretične ugotovitve smo nato preko empirične raziskave, ki je bila narejena v dveh delih, preverili na primeru iz prakse. V prvem delu smo preverjali zadovoljstvo zaposlenih v občinski upravi Horjul, kar smo naredili s pisno anketo. V drugem delu pa smo zaposlene z intervjujem povprašali o motivih za delo. Nato smo z analiziranjem stanja motivacije poiskali odklone ter podali konkretne predloge za izboljšanje motiviranosti zaposlenih.

Dve osnovni hipotezi diplomskega dela, ki smo ju postavili na začetku ter ju tekom celotne analize preverjali, sta bili, da je motivacija v občinski upravi Horjul na visoki ravni ter da je plača najpomembnejši motivator.

V prvem delu empirične raziskave smo preverjali stanje zadovoljstva v občinski upravi Horjul. Glede na odgovore podane v anketi lahko sklepamo, da je zadovoljstvo na občinski upravi Horjul na visoki ravni, zaposleni so namreč zadovoljni s plačo in dodatki. Posledično lahko rečemo, da je tudi motivacija tu na visoki ravni. Vendar pa zadovoljstvo ni največje pri plači, Zato v tem delu hipotezo, da je plača največji motivator lahko zavrnemo. Glede na rezultate ankete, ki kažejo splošno oceno zadovoljstva zaposlenih v upravi, lahko v tem delu empirične raziskave pravzaprav potrdimo prvo hipotezo, da je motivacija na občinski upravi na visoki ravni.

V drugem delu empirične raziskave, pa lahko podlagi odgovorov zavrnemo tako prvo kot drugo hipotezo. Iz odgovorov vidimo, da je plača pomemben motivator le za ženski del občinske uprave in ne za celotno upravo. Glede na odgovore je razvidno, da so najpomembnejši motivacijski dejavnik v organizaciji za nekatere dobri odnosi med zaposlenimi in sodelovanje med njimi ter samostojnost za druge. Hkrati pa moramo negirati tudi hipotezo, ki pravi, da je motivacija na občinski upravi Horjul na visoki ravni. Zaposleni v občinski upravi sicer so motivirani za delo, vendar zaradi pomanjkanja informacij, neurejenih delovnih pogojev ter premalo vertikalne komunikacije z vodstvom motivacija pada. Prav zato je potrebno poskrbeti za ustavitev padca motivacije, kar lahko vodstvo naredi tudi s predlaganimi ukrepi.

Na podlagi analize rezultatov ankete in intervjuja smo vodstvu priporočili štiri ukrepe za izboljšanje motivacije: 1) zaposlitev novih (dodatnih) kadrov, 2) uvedba tedenskih sestankov, 3) izobraževanje zaposlenih in 4) zagotovitev ustreznih delovnih sredstev.



## LITERATURA IN VIRI:

1. Anželj, D. (2001). *Management v policiji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potenciala*. Zagreb: Golden marketing.
3. Georg, M. J., & Jones, R.G., (1999) *Organizational Behaviour*. Reading: Addison-Wesley.
4. Grubiša, N. (2001). *Motivacija, kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene*. Ljubljana: Založba Marbona.
5. Gutić, D. (1991). *Psihologija za menedžere*. Zagreb: Turistkomerc.
6. Iršič, M. (2008). *Kako se spet pripraviti k delu*. Najdeno 17. junija 2008 na spletnem naslovu <http://www.rakmo.si/clanki/delo.htm>.
7. Ivanuša – Bezjak, M. (2006). *Zaposleni-največji kapital 21.stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
8. Jelenc, Z. (ur.) (2007). *Strategija vseživljenjskega učenja v Sloveniji*. Ljubljana: JZ Pedagoški inštitut. Najdeno 10. junija 2008 na spletnem naslovu [http://www.mss.gov.si/fileadmin/mss.gov.si/pageuploads/podrocje/razvoj\\_solstva/IU2\\_010/Strategija\\_VZU.pdf](http://www.mss.gov.si/fileadmin/mss.gov.si/pageuploads/podrocje/razvoj_solstva/IU2_010/Strategija_VZU.pdf)
9. Jurman, B. (1981). *Človek in delo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
10. Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
11. Kolektivna pogodba za javni sektor (2008). *Uradni list RS* (Št. 57/2008, 10. junij 2008).
12. Kovač, J. & Tivadar, M. (1990) *Organizacija, vodenje in kadri*. Ljubljana: Samozaložba.
13. Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Lipičnik, B. & Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
15. Lipičnik, B. & Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
16. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja Maribor.
17. Možina, S. (1998). Seznam pojmov V S. Možina (ur), *Management kadrovskih virov* (str. 487-505). Ljubljana: FDV

18. Musek, J. & Pečjak, V. (2001). *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
19. Ozim, M. (2006). *Motivacija zaposlenih na občini Ruše* [diplomsko delo] Maribor: Ekonomsko-Poslovna fakulteta Maribor.
20. Pogačnik, V. (1997). *Lestvice delovne motivacije*. Ljubljana: Produktivnost.
21. Ribeaux, P. & Poppleton, S. E. (1989). *Psychology and Work: an introduction*. Houndmills. Basingstoke: Macmillan Education ltd.
22. Rozman, R. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
23. Rutar, S. (2002). *Motivacija zaposlenih v trgovini* [magistrsko delo]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. *Statistični letopis Republike Slovenije 2007*. (2007). Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije. Najdeno 24. junija 2008 na spletnem naslovu [http://www.stat.si/letopis/index\\_vsebina.asp?poglavje=31&leto=2007&jezik=si](http://www.stat.si/letopis/index_vsebina.asp?poglavje=31&leto=2007&jezik=si)
25. Svetlik, I. (1998). Izobraževanje in usposabljanje kadrov V S. Možina (ur), *Management kadrovskih virov* (str. 175-213). Ljubljana: FDV
26. Tavčar, M. (1994). Etika in moralno delovanje managementa V Management (str. 130-173). Radovljica: Didakta.
27. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
28. Uhan, S. (1989). *Vrednotenje dela*. Kranj: Moderna organizacija.
29. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.
30. Zakon o lokalni samoupravi. (2007). *Uradni list RS* (Št. 94/2007, 16. oktober 2007).

## **KAZALO PRILOG**

<i>PRILOGA 1: VPRAŠALNIK O ZADOVOLJSTVU ZAPOSLENIH V OBČINSKI UPRAVI HORJUL ....</i>	<i>2</i>
<i>PRILOGA 2: USTNA VPRAŠANJA ZA ZAPOSLENE GLEDE MOTIVACIJE V OBČINSKI UPRAVI HORJUL .....</i>	<i>3</i>
<i>PRILOGA 3: ODGOVORI NA VPRAŠANJA ZA ZAPOSLENE VEZANO NA MOTIVACIJO V OBČINSKI UPRAVI HORJUL .....</i>	<i>4</i>

## PRILOGE

### *Priloga 1: Vprašalnik o zadovoljstvu zaposlenih v občinski upravi Horjul*

1. Starost:
2. Spol:
3. Izobrazba:
4. Delovno mesto:

Vprašalnik 1. STOPNJA ZADOVOLJSTVA Z DELOVNO SITUACIJO:

Spodaj je naštetih 6 področij, s katerimi se srečujete pri svojem delu in s katerimi ste bolj ali manj zadovoljni. Z ocenami od 1 do 6 izrazite stopnjo zadovoljstva, pri čemer upoštevajte spodnjo lestvico.

LESTIVCA ZADOVOLJSTVA:

- 1- ZELO NEZADOVOLJEN
- 2- NEZADOVOLJEN
- 3- RAHLO NEZADOVOLJEN
- 4- RAHLO ZADOVOLJEN
- 5- ZAODVOLJEN
- 6- ZELO ZADOVOLJEN

ZADOVOLJSTVO

\_\_\_\_\_ VSEBINA DELA  
\_\_\_\_\_ SAMOSTOJNOST IN ODGOVORNOST PRI DELU  
\_\_\_\_\_ PLAČA, DODATKI IN UGODNOSTI  
\_\_\_\_\_ VODENJE IN ORGANIZACIJA DELA  
\_\_\_\_\_ ODNOSI PRI DELU MOŽNOST NAPREDOVANJA  
\_\_\_\_\_ DELOVNE RAZMERE

*Priloga 2: Ustna vprašanja za zaposlene glede motivacije v občinski upravi Horjul*

1. Starost:
2. Spol:
3. Izobrazba:
4. Delovno mesto:

(NA SPODNJA VPRAŠANJA PA SO ZAPOSLENI ODGOVARJALI USTNO)

1. Ali z veseljem prihajate na delovno mesto? Kaj vas pri tem navdušuje? Kako zavzeti ste za svoje delo?
2. Vam vaše delovno mesto še vedno predstavlja izziv glede zahtevnosti, ste zadovoljni z delom ki ga opravljate?
3. Kako bi v primerjavi s primerljivimi občinskimi upravami, opredelili vaše delovne razmere (plača, možnost izpopolnjevanje, obremenjenost)?
4. Ste zadovoljni s plačo, ter ali vam omogoča želeni življenjski standard?
5. Ste pripravljeni sprejeti bolj tvegano delo v zameno za višje plačilo?
6. Občutite trenutno zaposlitev kot varno ter koliko vam je to pomembno pri zaposlitvi?
7. Menite, da ste pri odnosu do nadrejenih dovolj upoštevani? Vas vključujejo v proces odločanja?
8. Dobite od nadrejenih dovolj povratnih informacij o vašem delu? Ali vam pohvala poveča delovno motivacijo?
9. Se razumete v odnosu s sodelavci? Imate možnost sproti razreševati nastale konflikte?
10. Kaj vam je na sedanjem delovnem mestu najbolj všeč? Kaj vas motivira in bi vas še bolj spodbudilo k še boljšemu delu?
11. Kaj bi najprej spremenili na delovnem mestu? Ali bi vas boljši delovni pogoji motivirali? Kako dojemate medsebojne odnose v podjetju?
12. Kaj mislite, da najbolj vpliva na vašo motivacijo na delovnem mestu?
13. Ali ste zadovoljni z življenjskim standardom, ki ga lahko dosežete z vašo zaposlitvijo?

*Priloga 3: Odgovori na vprašanja za zaposlene vezano na motivacijo v občinski upravi Horjul*

1. Ali z veseljem prihajate na delovno mesto? Kaj vas pri tem navdušuje? Kako zavzeti ste za svoje delo?

Ja, hodim kr z veseljem, ohranja me to, da se zastopimo med seboj, pa samo delo, rada imam te vrste delo, delo mi leži, ustreza mi delovni čas, plača.

Ne, ne čist, zaradi odnosov z nadrejenimi.

Kolikor kdaj, ne vedno, v osnovi pa me delo veseli. Glede zavzetosti, vsekakor me je mladostna zavzetost in entuzijazem minil, sedaj delam bolj z glavo in vedno prej razmislim, preden ukrepam, tako je potrebno manj napora za enak oziroma večji učinek. Vsekakor pa sem zavzet za delo.

Jaz z veseljem sem prihaja, zaradi delovne klime in ker je zmeri kaj novega. Sem zavzeta, ker se mi zdi, da delam to kar znam.

2. Vam vaše delovno mesto še vedno predstavlja izziv glede zahtevnosti, ste zadovoljni z delom ki ga opravljate?

Ja, zaenkrat ja, samo se bojim, da bo premalo za naprej.

Ja, še vedno rada opravljam to delo.

Ne, se celo bojim, da bi potreboval več izzivov, delo mi ne predstavlja izziva v življenju.

Izziv mi je, ker je vsak dan neki novega, se še učim.

3. Kako bi v primerjavi s primerljivimi občinskimi upravami, opredelili vaše delovne razmere (plača, možnost izpopolnjevanje, obremenjenost)?

Večinoma se ne primerjam. Drugače pa kolikor za kaj, glede plače je povsod enako, zakon o sistemu plač v javnem sektorju..., glede zahtevnosti je pri nas gotovo več, saj zaradi majhnega števila zaposlenih eden zaposleni pokriva več področji ter s tem avtomatično prevzema toliko več odgovornosti, obremenjenost je tukaj velika, je drugje manjša, samostojnost je tukaj velika.

Se ne primerjamo, drugače pa je plača itak povsod enaka, odnosi so tukaj super, varnost zaposlitve, je na tem delovnem mestu vedno zelo nestabilno.

Samostojnost je tukaj zelo velika, tega sem vesel in to z veseljem sprejemam, mislim, da pri večjih občinskih upravah te samostojnosti ni. Glede ostalih stvari pa je primerljivo. Drugače se pa ne primerjam.

Težko to ovrednotim, verjetno je povsod bolj enako, kolikor imam izkušnje samo menim, da je drugje več zaposlenih, tu pa zaradi premajhnega števila zaposlenih to ni omogočeno.

4. Ste zadovoljni s plačo, ter ali vam omogoča želeni življenjski standard?

Zadovoljen ni človek nikoli... ampak omogoča mi pa osnovo, da.

Da.

Na tem delovnem mestu nisem zaradi plače.

Ja, kar.

5. Ste pripravljeni sprejeti bolj tvegano delo v zameno za višje plačilo?

Odvisno od tega, kakšno. Če bi mi bilo to delo v izziv in bi imela občutek, da bi bila temu kos, da.

Ne, imam dovolj odgovornosti.

Ne.

Ja.



6. Občutite trenutno zaposlitev kot varno ter koliko vam je to pomembno pri zaposlitvi?

Občutek varnosti je enak tukaj kot drugje, nisem na takem delovnem mestu, da bi bila vezana na politična dogajanja v upravi, zato se v tej službi počutim razmeroma varno. Mi je pa to kar pomembno v življenju.

Nič več je ne občutim varno, ni več te možnosti dane.

Da in to mi je pomembno.

Ne, glede na to, da sem preko pogodbe le za določen čas.

7. Menite, da ste pri odnosu do nadrejenih dovolj upoštevanji? Vas vključujejo v proces odločanja?

S strani strokovnosti imam občutek, da včasih ja. Glede same ideje in plodnosti pa večinoma ne, skratka odvisno, nimam pa občutka, da me nič ne bi.

Včasih upoštevajo mnenje, vendar si ga potem prikrojijo. Kolikor kdaj, mogoče v 20-30 % je upoštevano. Skratka smo upoštevanji, ampak da bi imeli občutek odločanja pa ne.

Me upoštevajo, v proces odločanja pa imam občutek, da sem premalo vključen.

Pri projektu, k sem ga delala, potem ja.

8. Dobite od nadrejenih dovolj povratnih informacij o vašem delu? Ali vam pohvala poveča delovno motivacijo?

Ne, ne dobim dovolj informacij, pohvala jo poveča, vendar mora biti izrečena iskreno.

Ne, pohvala ... odvisno kdaj in kako je izrečena.

Ne, informacij je premalo, pohvala je koristna.

Večinoma ja, če štejem direktno nadrejene potem ja, če štejem vrhovno vodstvo, potem malo premalo. Seveda da pohvala vpliva na motivacijo.

9. Se razumete v odnosu s sodelavci? Imate možnost sproti razreševati nastale konflikte?

Da, vsekakor.

Odličen.

Se. In imam.

Ja, super.

10. Kaj vam je na sedanjem delovnem mestu najbolj všeč? Kaj vas motivira in bi vas še bolj spodbudilo k še boljšemu delu?

Odnosi med zaposlenimi so mi uredu.

Prav odnos s sodelavci, bližina delovnega mesta od doma in plača.

Samostojnost.

Ni monotonosti, ker vedno ko grem na delovno mesto, vem približno, kaj bom delala, ne pa natančno, ves čas je neki zanimivega in novega.

11. Kaj bi najprej spremenili na delovnem mestu? Ali bi vas boljši delovni pogoji motivirali? Kako dojemate medsebojne odnose v podjetju?

Na grajenju vertikalnega zaupanja, vertikalna komunikacija in pretok informacij.

Sploh glede informacij, glede določenih zadev je informacij veliko, nekega okvirnega ... pa ni. Premalo strokovnega izobraževanja. Dejstvo je, da nas je premalo, ni občutka sigurnosti, da imamo v vodstvu podporo.

Dala dovolj kadra, kateremu bi lahko razdelila naloge in odgovornosti (porazdelitev odgovornosti), da bi bila boljša- normalno delovna sredstva, vedno se špara na sebi.

Tedenske sestanke bi uvedel, v katerih bi zadeve predebatirali, da bi bil boljši pretok informacij.

Konkretno odgovornost za kakšno stvar, da bi bilo več varnosti, da bi si po svoje organizirala, manjša zadovoljnost z delovnim okolje, pripomočki, računalnik je slab, slab kopirc, programi...

12. Kaj mislite, da najbolj vpliva na vašo motivacijo na delovnem mestu?

To skupno delo, timsko delo, kar nas ne nekoč gnalo naprej, predvsem odnosi med zaposlenimi

Celoviti dobri odnosi med sodelavci.

Ne vem, bolj bi me motiviralo samo delo s področja kulturne umetnosti, da bi tudi občina dala več na kulturno umetnost.

Prav to, da bi bila konkretno odgovornost za kakšno stvar, da bi bilo več varnosti v smislu, da bi se zaposlila za dlje časa in si stvari bolj po svoje organizirala.