

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE  
**ANALIZA FUNKCIJ MANAGEMENTA NA IZBRANI NEPROFITNI  
ORGANIZACIJI – OBČINI TRBOVLJE**

Ljubljana, julij 2022

NIKA KOLENC

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Nika Kolenc, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza funkcij managementa na izbrani neprofitni organizaciji – Občini Trbovlje, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Pengler

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

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

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

## KAZALO

UVOD.....	1
<b>1 FUNKCIJE MANAGEMENTA.....</b>	<b>2</b>
1.1 Planiranje.....	4
1.2 Organiziranje.....	5
1.3 Vodenje .....	7
1.4 Kontroliranje .....	8
1.5 Management v javnem sektorju .....	9
<b>2 FUNKCIJE MANAGEMENTA V IZBRANI ORGANIZACIJI.....</b>	<b>10</b>
2.1 Predstavitev Občine Trbovlje.....	10
2.2 Planiranje na Občini Trbovlje .....	13
2.3 Organiziranje na Občini Trbovlje.....	14
2.4 Vodenje na Občini Trbovlje .....	15
2.5 Kontroliranje na Občini Trbovlje .....	16
2.6 Vpliv COVID-19 na funkcije managementa na Občini Trbovlje .....	16
<b>3 PRIPOROČILA.....</b>	<b>18</b>
<b>SKLEP.....</b>	<b>19</b>
<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>20</b>
<b>PRILOGE .....</b>	<b>23</b>

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Razlike med funkcijami managementa v javnih upravah in podjetjih .....	10
Tabela 2: Poslovni in delovni čas Občine Trbovlje .....	12
Tabela 3: Proračun Občine Trbovlje za leto 2022 za oddelek za premoženjske zadeve .....	13

## KAZALO SLIK

Slika 1: Proces managementa v podjetju skozi štiri temeljne funkcije.....	4
Slika 2: Hierarhična piramida ciljev/planov.....	5
Slika 3: Vpliv zaupanja med vodja-centrično in sledilec-centrično .....	8
Slika 4: Organigram Občine Trbovlje z notranjimi organizacijskimi enotami .....	12

## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Intervju z županjo .....	1
Priloga 2: Intervju z županjo Jasno Gabrič .....	4

## UVOD

Funkcije managementa so temelj poslovanja v vsaki organizaciji, tako profitni kot tudi neprofitni. So ključno vodilo k tem ali bodo organizacije poslovale uspešno ali pa bo njihovo poslovanje strmelo k propadu. Štiri temeljne funkcije so planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje, ki si zaporedno sledijo v navedenem vrstnem redu ter se med seboj dopolnjujejo in povezujejo. V kolikor ena izmed funkcij v podjetju ni ustrezno načrtovana oziroma izvršena, to negativno vpliva na vse sledeče funkcije.

V zadnjih dveh letih, ko nas je doletela epidemija COVID-19, je le-ta pustila velik pečat pri poslovanju in delovanju organizacij, saj je bilo za nemoteno opravljanje dejavnosti pri večini potrebno prilagoditi celotno organizacijsko strukturo. S spremembo le-te so se posledično v veliki meri spremenili tudi cilji in strategija organizacij. Zaradi vladnih in zdravstvenih ukrepov ter priporočil, ki so se spreminjala iz dneva v dan, je bilo potrebno nenehno prilagajanje in uvajanje sprememb. Delo je otežilo tudi delo od doma, do katerega jih je bilo veliko primoranih zaradi karantene, saj so se pojavljale težave tako z informacijsko tehnologijo kot tudi s samoorganizacijo in neustreznimi pogoji za delo.

Ljudje v organizacijah ne delajo le za plačilo oziroma zaslužek, vendar so njihovo vodilo višje potrebe in vrednote. Nepridobitne organizacije tako na različnih področjih pridobivajo ključen del sredstev za delovanje in pa razvoj tako iz javnih virov, kot tudi z dejavnostjo na tržišču. S temi sredstvi pa skušajo kasneje preudrarno gospodariti. Konec koncev je interes vseh organizacij, na katerih temelji človeška družba, instrumenti za doseganje ciljev in skupni interesi udeležencev (Tavčar, 2005).

V javnem sektorju je kompleksnost pri funkcijah managementa precej večja kot v podjetjih, zato se vodje soočajo s težkimi nalogami. Ključno je, da se skozi celoten proces, zaposleni kot tudi vodje, razvijajo in rastejo, ne le opomorejo od izzivov, saj se bodo le tako lahko nadgradili in soočili s prihodnjimi pritiski. Številne študije so pokazale, da lahko uspešno vodenje omogoči pozitiven odnos do zaposlenih, večjo motivacijo in organizacijsko državljansko vedenje tako do službe kot tudi do organizacije (Franken, Plimmer, Malinen, Bryson & Berman, 2021, str. 661-663).

Za subjekt preučevanja sem si izbrala neprofitno organizacijo, in sicer Občino Trbovlje, kjer sem v lanskem študijskem letu opravljala obvezno strokovno prakso, sedaj pa tam opravljam študentsko delo na oddelku za premoženjske zadeve, zato imam precejšen vpogled v potek in organizacijo dela. Vseeno želim organizacijo še bolj podrobno spoznati, saj mi bo to zagotovo koristilo tudi pri prihodnjem delu tako na Občini, kot tudi pri drugih delovnih in življenjskih preizkušnjah in aktivnostih.

Zaključno strokovno nalogo sem razdelila na dva dela, in sicer na teoretični in praktični del. V teoretičnem delu sem se z zbrano strokovno literaturo in strokovnimi članki poglobila in hkrati raziskala vpetost vsake izmed funkcij managementa v poslovanje organizacij.

Empirični del zaključne strokovne naloge temelji na analizi temeljnih funkcij managementa v izbrani neprofitni organizaciji, in sicer v Občini Trbovlje. Opravila sem tudi intervju z županjo Občine Trbovlje, Jasno Gabrič, ki ima vodilno vlogo na Občini Trbovlje. V intervjuju sva se bolj podrobno poglobili v vsako izmed štirih funkcij managementa, kako se jih lotevajo v praksi in pa kakšne spremembe je prinesla epidemija COVID-19 na delovanje in poslovanje Občine.

**Namen** naloge je predstaviti in analizirati izbrano neprofitno organizacijo ter proučiti in pojasniti pomembnost vlog, ki jih imajo funkcije managementa v organizacijah in pri poslovanju ter ugotoviti kakšna je povezanost med vsemi proučevanimi konstrukti. V teoretičnem delu je bil namen preučiti vsako izmed funkcij ter jih nato s pomočjo intervjuja in prejetimi informacijami implementirati in smiselno uporabiti v empiričnem delu naloge. V skladu s sprejetimi ugotovitvami bom za namen učinkovitejšega poslovanja organizacije pripravila priporočila vodstvu Občine Trbovlje.

**Cilj** zaključne strokovne naloge je s pomočjo teoretičnih izhodišč oziroma strokovne literature preučiti vse temeljne funkcije managementa in nato v raziskovalnem delu prikazati povezavo med njimi. Ključni cilj je tudi podati priporočila vodstvu Občine Trbovlje na podlagi zbranih ugotovitev skozi celoten proces pisanja naloge.

## **1 FUNKCIJE MANAGEMENTA**

Beseda management sega že davno nazaj, in sicer so jo uporabljali že v 16. stoletju, sprva v latinskem izrazu manus, ki ponazarja moč in roko. V italijanskem jeziku jo lahko zasledimo pod izrazom maneggiare, v francoskem pa kot managerier, obe besedi pa imata skupen pomen, to je ravnanje z lastnino in posli. Skozi leta se je beseda management uveljavila tako v praksi kot tudi v teoriji, saj dandanes velja za eno izmed pomembnejših dejavnikov poslovanja tako pri organizacijah kot tudi v podjetjih (Dimovski in drugi, 2014, str. 13).

Kralj (2003, str. 14-15) je management opredelil kot vodenje organizacije do zastavljenega cilja, do katerega pridemo s planiranjem dejavnosti, organizacijo dogodkov, sklepanjem poslov in vodenjem ljudi. Za doseg le-tega pa je potrebno delovati s preišljenimi odločitvami in učinkovitim managementom, saj bomo le tako uspešno prišli do rezultatov.

Za razumevanje managementa je pomembno dobro poznati razliko med managerjem in vodjo. Ena izmed večjih razlik je ta, da so managerji osredotočeni na postavljanje ciljev, medtem ko je glavno vodilo vodij vizija. Prav tako pa je razmišljanje managerjev bolj kratkoročno in ne tako strateško oziroma dolgoročno usmerjeno kot je pri vodjih, zato so le-ti tudi bolj naklonjeni k uvajanju inovacij in sprememb. Na podlagi tega lahko tudi sklepamo, da imajo radi izzive in se ne ustrašijo, ko jim kakšna stvar spodleti, pač pa se iz tega učijo in nabirajo izkušnje. Predpostavimo lahko tudi, da managerji delujejo po pravilih in predvsem z možgani, na drugi strani pa imamo vodje, ki stvari opravljajo s srcem in strastjo (Cubukcu, 2018).

Razlikovanje med besedama management in vodenje ima velik pomen, saj kljub temu, da se pojma en z drugim prepletata in dopolnjujeta, je med njima vseeno veliko razlik. Pri vodenju gre le funkcijo managementa, medtem ko je management kot sam precej bolj kompleksen proces. Izpostavimo lahko tudi pet glavnih razlik med njima (Germond, 2019):

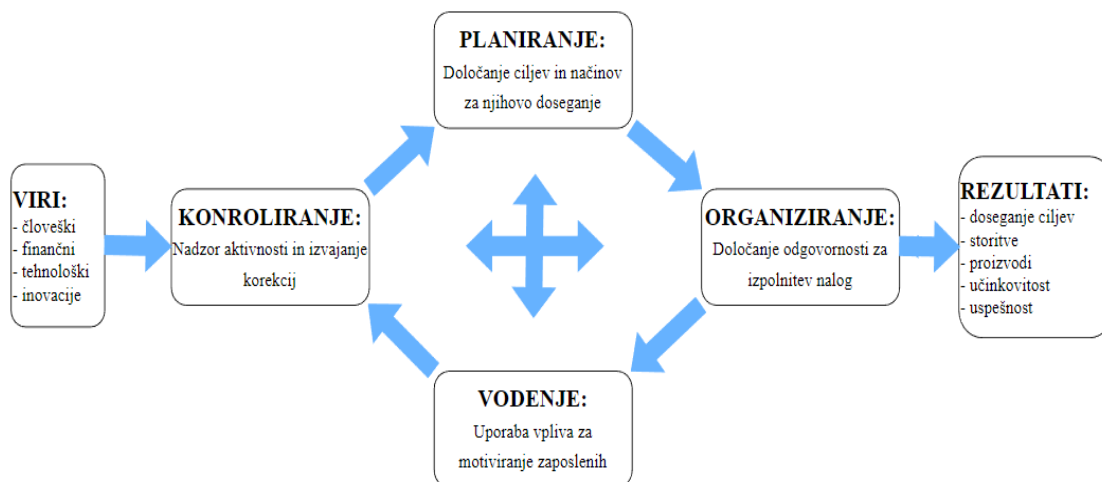
- managerji se osredotočajo predvsem na učinkovitost pri doseganju rezultatov, na drugi strani pa se vodje osredotočajo na celoten proces postopka,
- pri vodenju so managerji konkretno bolj dosledni in dovezetni pri spremljanju nalog oziroma zadolžitev in pri sprejemanju ukrepov. Vodje pa bolj strmijo k spodbujanju in le ozaveščanju o napakah,
- glavnega pomena pri managerjih je, da se pri doseganju ciljev držijo časovnih okvirov, medtem ko se vodje pri morebitnih nastalih problemskih situacijah, v te poglobijo in podrobno analizirajo,
- tudi pri nalogah managerji jasno zastavijo plane in zadolžitve, ki jih je potrebno opraviti, vodje pa svojim zaposlenim pustijo več svobode in jim zaupajo, da bodo naloge uspešno opravili,
- prav tako managerji želijo, da so naloge opravljene čim hitreje in v skladu s plani, za razliko od vodij, ki jim je glavno vodilo zadovoljstvo, lojalnosti in motiviranost zaposlenih.

V splošnem lahko managementu pripišemo tudi funkcijo proučevanja dela managerjev, v namen bolj učinkovitega in uspešnega poslovanja organizacije kot celote. Manager je sicer izraz za osebo, ki v podjetju pripelje določeno aktivnost do zelenega cilja oziroma plana. Ključne naloge, za katere je zadolžen vsak manager so planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. Slednje se med sabo povezujejo in dopolnjujejo ter omogočajo managerjem usmerjati zaposlene pri njihovem delu in posledično tudi vodijo organizacijo do zastavljenih ciljev (Kralj, 2003, str. 19-20).

Pet ključnih nalog vodij delovnih mest, ki jih Daft (2021, str. 6-10) izpostavlja so postavljanje ciljev, organizacija aktivnosti, motiviranje in komuniciranje, merjenje uspešnosti ter razvijanje ljudi. Vsaka izmed petih dejavnosti je ključna za doseg ciljev tako pri majhnih organizacijah oziroma podjetjih kot tudi pri vseh ostalih, večjih. Vse te naloge pa lahko povežemo s funkcijami managementa, saj je vsaka izmed njih vključena v celoten proces managementa.

Kot je razvidno iz slike 1, lahko proces managementa opredelimo skozi štiri temeljne funkcije, in sicer organiziranje, planiranje, vodenje in kontroliranje. Funkcije si med seboj zaporedno sledijo in se v krogu smiselno povezujejo in dopolnjujejo. Za izvajanje in opravljanje vsake izmed štirih funkcij pa potrebujemo vire oziroma resurse, ti pa so lahko človeški, finančni, tehnološki ali inovacije. Na koncu procesa pa iz le-tega izstopijo rezultati, ki so bili ustvarjeni skozi celoten proces, npr. doseženi cilji, uspešnost, proizvodi, storitve, itd. Pomembno je, da vse funkcije potekajo nemoteno in usklajeno, saj le tako pridemo do uspešnih in učinkovitih rezultatov.

Slika 1: Proces managementa v podjetju skozi štiri temeljne funkcije



Vir: lastno delo.

## 1.1 Planiranje

Na načrtovanju oziroma planiranju temelji celotna civilizacija. Najprej načrtujemo kot posamezniki, npr. na katero fakulteto se bomo vpisali, nato kot družina, skupina prijateljev, sodelavcev, ter pa tudi v širši družbeni skupini in državi, vendar pa se nam to zdi tako samoumevno, da temu ne namenimo posebnega razmišljanja. Prav tako pa je planiranje prisotno in celo ključno v organizacijah.

Vsaka organizacija je sredstvo za uresničevanje ciljev in doseganje rezultatov, ki so v interesu vseh udeležencev. Uspešna je lahko le tista organizacija, ki ima cilje jasno postavljene, zato je pomembno kdo jih postavlja, določi in da k temu strmi celotna organizacija (Tavčar, 2002, str. 74-75).

Proces politike planiranja podjetij in organizacij je izredno zahteven in kompleksen za razumevanje. Včasih ga označujemo tudi kot proces snovanja, oblikovanja ter izbire politike podjetja (Duh, 2015, str. 112-114).

Uspešnost sama po sebi je relativna, kar pomeni, da je organizacija uspešna takrat, ko dosega cilje v menjalnih razmerjih z udeleženci enako ali bolje, kot njene ostale tekmice. Managerji tako z načrtovanjem skušajo razporejati sedanje in prihodnje zmožnosti organizacije, da bi le-te ob sprejemljivem tveganju imele največje koristi. Pri neprofitnih organizacijah je planiranje ključno saj lahko spodbuja udeležence k ustvarjalnosti in razmišljanju, prav tako pa skupno snovanje predstavlja tudi proces intenzivnega učenja. Načrtovanje ter izvajanje



planov zato vpliva na vse štiri temeljne načine obvladovanja sodelavcev, in sicer na normiranje, spodbujanje, učenje in delegiranje (Tavčar, 2005, str. 134-136).

Poslanstvo in vizija sta dva temeljna dejavnika pri uspešnem planiranju v vsakem podjetju, kar je razvidno tudi na sliki 2, v hierarhični piramidi ciljev. Oblikujeta se v vrhnjem managementu, iz katerega potem izhajajo tudi strateški cilji oziroma plani. Te se oblikujejo za daljše časovno obdobje, torej za obdobje daljše od enega leta in se nanašajo na celotno organizacijo. Sledijo jim taktični plani, ki izhajajo iz strateških ciljev, vendar pa so vezani za krajše obdobje do enega leta. Slednji se oblikujejo glede na ravni večjih organizacijskih enot. Na dnu hierarhične piramide pa so operativni cilji, ki jih oblikuje nižji management in so vezani na zelo kratko časovno obdobje. Oblikujejo se na ravni manjših organizacijskih enot ali celo posameznikov, ter služijo kot temelj taktičnih planov (Dimovski in drugi, 2014, str. 31).

*Slika 2: Hierarhična piramida ciljev/planov*



*Vir: Dimovski, Pengler & Žnidaršič (2003).*

## 1.2 Organiziranje

Takoj za funkcijo planiranja se organizacija osredotoči na organiziranje. Organiziranje izhaja iz vsakdanjega življenja in zadeva čisto vsakega posameznika pri vsakodnevnih opravilih. Prav tako pa je to tudi v organizacijah in podjetjih, kjer organizacija predstavlja ključno vlogo pri doseganju ciljev. Ta predstavlja razdeljevanje dela, zadolžitev, opravil, nalog, in navsezadnje tudi odgovornosti, ki jih mora organizacija opraviti za doseg zastavljenih ciljev.

»Delovna organizacija je celovit, povezan sistem. Odvisen je od medosebnih odnosov posameznikov, ki ga sestavljajo. Za uspeh podjetja zato ni pomembno le to, da vsi delajo po

svojih najboljših zmožnostih, ampak tudi, da k temu pomagajo drugim. Delovno okolje je neke vrste habitat, ki dnevno združuje različne ljudi, različnih osebnosti, z različnimi razpoloženji, z različnimi notranjimi čustvenimi stanji« (Plavšič, 2022).

Ustrezna organizacija znotraj podjetij in organizacij predstavlja temelj do uspeha le-teh, zato je pomembno, da je organizacijska struktura premišljeno pripravljena. Kot tri ključne komponente iz vidika vertikalne in horizontalne organizacije pri organizacijski strukturi Dimovski, Penger, Škerlavaj in Žnidaršič (2005, str. 126) izpostavljajo naslednje:

- Določitev formalnih odnosov pri poročanju, vključene so tudi hierarhične ravni ter kontrolni razpon med managerji in nadzorniki.
- Posameznike razporedimo v oddelke, ki skupaj potem tvorijo celotno organizacijo.
- Učinkovito oblikovanje načina komunikacije, koordinacije ter integracije med oddelki.

Kot izpostavljata Dimovski in Penger (2008, str. 810) lahko opredelimo še vertikalne in horizontalne vidike organizacijske strukture. Prva ponazarja ločene oddelke, z ločenimi funkcijami in posledično tudi cilji, ter predstavlja gibanje navpično navzgor in navzdol. Pojavlja se tudi stroga hierarhija in centralizirano odločanje, kar pomeni, da vse bistvene odločitve sprejema vrhnji management.

V današnjih časih pa se večkrat pojavljajo druge, horizontalne organizacijske strukture, kjer je največja razlika pri tem, da le-te odpravljajo meje med organizacijskimi enotami ter skušajo v organizacijski tim vključiti tudi dobavitelje in kupce. Z bolj povezanimi odnosi skušajo ustvariti bolj učinkovito komunikacijo in sodelovanje, s tem pa posledično skrbijo za manj konfliktov in nestrinjanj. Pri tej obliki se pojavlja decentralizirano odločanje, kjer je večina odločitev sprejeta na dnu hierarhične piramide, kar poskrbi za večjo vpetost zaposlenih v celoten proces (Dimovski & Penger, 2008, str. 811).

Za oblikovanje organizacijskih struktur Daft, Kendrick in Verzhinina (2010, str. 356) izpostavljajo pet različnih pristopov, in sicer: funkcijski, divizijski, matrični, timski in mrežni pristop. Funkcijski pristop združuje zaposlene, ki imajo podobna področja dela in naloge, zato probleme rešujejo bolj učinkovito, saj imajo podoben pogled na stvari, hkrati pa si na ta način prenašajo znanja in se dopolnjujejo. Probleme lahko zaznamo z vidika komunikacije z drugimi oddelki, saj med sabo premalo in slabše komunicirajo. Pri divizijski strukturi so zaposleni razporejeni horizontalno, torej na podlagi skupin končnih proizvodov, kupcev ali storitev. Glavna značilnost teh je, da je med oddelki znotraj divizije dobra komunikacija, medtem ko so divizije ena z drugo zelo slabo povezane.

Mešanica obeh prej opisanih struktur pa je matrična, kjer se vodenje odvija na dveh ravneh, vertikalni in horizontalni, zaradi česar prihaja do preobremenjenosti in velikega napora. Primerna je predvsem za bolj fleksibilna podjetja, ki se hitro spreminjajo. Kot najbolj ne hierarhično poznamo timsko organizacijsko strukturo, saj razbija meje med oddelki ter jih skuša čim bolj povezati in spodbuditi njihovo sodelovanje. Zaposleni so pri svojem delu zelo

svobodni, imajo tudi velik del odgovornosti pri sprejemanju odločitev, zaradi česar so potem tudi bolj lojalni in se počutijo pomembne ter cenjene. In kot zadnja, v zadnjih časih prevladujoča, je mrežna organizacijska struktura, pri kateri je značilno, da se znotraj organizacije opravljajo le ključne dejavnosti, vse ostale pa prepustijo zunanjim izvajalcem. To podjetjem in organizacijam omogoča fleksibilnost in konkurenčnost na globalnih trgih, vendar na drugi strani zmanjšuje kontrolo dejavnosti in pripadnost zaposlenih .

### **1.3 Vodenje**

Tudi vodenje spada pod pomembno funkcijo v procesu managementa. Je tretja funkcija po vrsti v procesu in smiselno sledi funkcijama planiranja in organiziranja. Le na podlagi uspešnega oziroma učinkovitega vodenja je moč pričakovati uresničitev zelenih ciljev in planov, ki si jih organizacija ali podjetje zada. V skladu s tem je pomembno imeti zanesljive in odgovorne vodje, ki bodo svoje delo opravljale v dobrobit celotne organizacije oziroma podjetja.

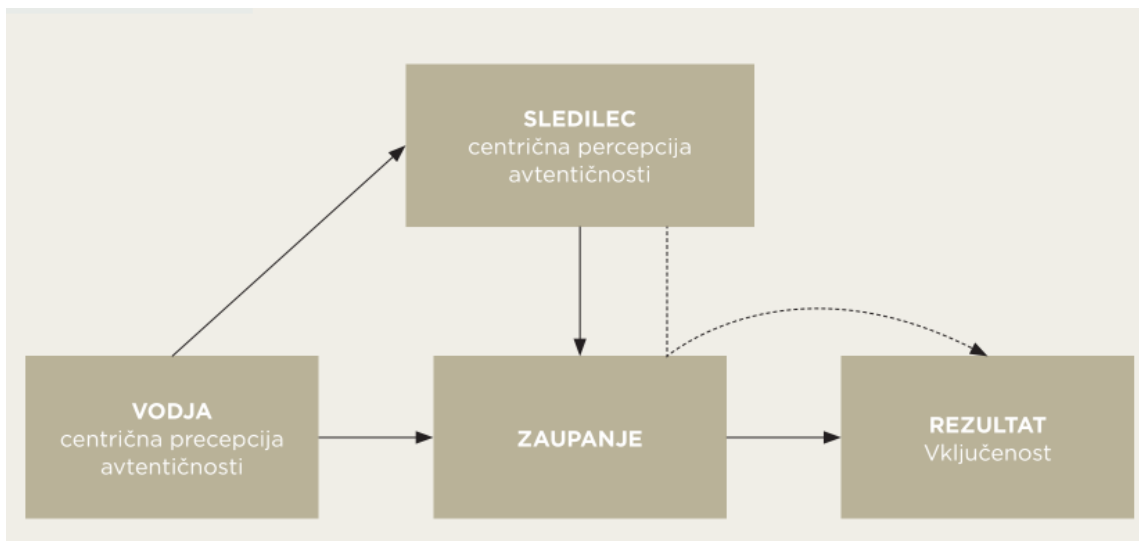
Motiviranje, navdihovanje osebja in določanje usmeritev so ključni deli menedžmenta kot vodenja. Vodstvene sposobnosti so še vedno ključne in nujne v obdobjih sprememb, ko se organizacije šele oblikujejo ali pa preoblikujejo. Vodenje je od nekdaj del menedžmenta in je ključnega pomena predvsem pri menedžmentu sprememb, čeprav je bilo le-to pogosto zapostavljeno, predvsem pri vključevanju v prakso menedžmenta, kar pa še vedno lahko predstavlja izziv (Hendry, 2013, str. 27).

Pomembno funkcijo pri avtentičnem vodenju predstavlja zaupanje med vodjo in zaposlenimi, saj lahko le tako obvladamo izzive sodobnega okolja, jih opolnomočijo in skupaj dosegajo cilje, ki so si jih zadali. Prav tako zaupanje v vodjo zaposlenim predstavlja varnost in povezanost, kar posledično vodi k boljši produktivnosti in zadovoljstvu. Ključna je odprta komunikacija o zadolžitvah in hkrati objektivno izražanje tako pozitivnih kot tudi negativnih kritik, ki spodbujajo kakovostnejši odnos in pozitivno motivacijo med vodjo in zaposlenimi (Jurišević, Penger & Zajc, 2018, str. 27-31).

Kot kažejo najnovejše mednarodne raziskave, imajo pristopi dobrega počutja ključno vlogo pri izboljšanju zdravja zaposlenih, prav tako izboljšujejo uravnoteženost med kariero ter družinskim življenjem hkrati pa omogočajo tudi varno in zdravo delovno okolje, posledično pa s tem prihranijo pri stroških, povezanih z bolniškimi staleži zaposlenih (Penger & Podbornik, 2018).

Iz slike 3 lahko razberemo povezavo med vodjo, sledilcem, zaupanjem in končnim rezultatom. Vodja s centrično percepcijo avtentičnosti tako vpliva na sledilca s centrično percepcijo avtentičnosti kot tudi na zaupanje, kar posledično z vključenostjo privede do rezultatov, bodisi uspešnih, bodisi slabših.

Slika 3: Vpliv zaupanja med vodja-centrično in sledilec-centrično



Vir: Juriševič in drugi (2018).

S strani delodajalcev je v zadnjih časih moč zaznati večjo skrb za aktivnost zaposlenih, saj se zavedajo, da le-ta igra pomembno vlogo pri bolezenskih stanjih delavcev. Ključno je, da jim nudijo delovno okolje, ki omogoča avtonomijo tudi pri načrtovanju aktivnosti v prostem času. Veliko vlogo pri tem ima komunikacija med vodjo in zaposlenimi, o njihovem počutju, notranjem zadovoljstvu, skrbi zase, duševnem zdravju in boleznih, vendar je vse to le redkost v slovenskih podjetjih, kjer je v večini organizacijska kultura precej bolj zaprta vase in so zaposleni med sabo le sodelavci. Poleg bolezenskih stanj pa je posledica slabih odnosov in nezadovoljstva tudi zmanjšana produktivnost, ki bo v prihodnosti precej narastla že zaradi neaktivnega življenjskega sloga in precejšnjim delom sedečih delovnih mest (Petrovčič, 2020).

#### 1.4 Kontroliranje

Kontroliranje oziroma nadziranje poleg načrtovanja, organiziranja in vodenja sodi med štiri temeljne dejavnosti managerjev. Nadziranje je presojanje pravilnosti delovanja glede na cilje organizacije in posledično odpravljanje zaznanih nepravilnosti (Turk, 1987, str. 89).

Nadziranje predvsem pozitivno vpliva na poslovanje organizacije, saj je temelj obvladovanja, kar pa predstavlja predpogoj za učinkovito in uspešno delovanje. Prav tako varuje organizacijo pred poslovnimi in drugimi tveganji, katerim je organizacija izpostavljena ob nenadziranem in nekontroliranem delovanju. Koristno je za managerje, saj se ob učinkovitem in sprotnem nadziranju zmanjšujejo njihova tveganja, saj ti odgovarjajo za vse dejavnosti, ki so jih naložili podrejenim. Prav tako je koristno za sodelavce, saj jim omogoča objektivno in pa pravično opredeljevanje njihovih dejavnosti ter jim je v oporo in jim daje trdnost. Kontroliranje pa poleg vsega sporoča tudi katere vrednote štejejo v

organizaciji, ter s tem neposredno vpliva na oblikovanje kulture organizacije (Tavčar, 2005, str. 213).

Kontrolo usmerjamo glede na dogodke pred, med in po procesu, zato jim pravimo tudi vnaprejšnja, sprotna in povratna kontrola. Pri vnaprejšnji ali preventivni kontroli, se le ta opravlja pri samem vходу v določen proces in je usmerjena na človeške, finančne ter materialne vire. Zagotavlja odpravo nezaželenih problemov pri izvajanju zadolžitev in skrbi za kakovost pri vходу dejavnikov v proces. Sledi sprotna kontrola, ki jo opravljamo v organizaciji med izvajanje samega procesa. To najlažje storimo tako, da nadziramo in kontroliramo zaposlene pri opravljanju nalog in izvajanju aktivnosti. Na koncu procesa pa sledi še povratna oziroma post akcijska kontrola, pri kateri gre za preverjanje kakovosti in kvalitete proizvodov ali storitev pri izhodu iz procesa (Dimovski & Penger, 2008).

Kot navajajo Dimovski in drugi (2014, str. 116) ločimo tudi kontrole glede na dinamiko procesa, in sicer stalno, periodično ter občasno kontrolo. Pri stalni gre za pravila, navodila, politike in postopke. Slednja je periodična, ki se opravlja glede na časovna obdobja, npr. sestanki, poročila, revizije. Najredkeje pa se izvaja občasna kontrola, po navadi pri raznih disciplinskih postopkih, pritožbah, posebnih kontrolah, ipd.

## **1.5 Management v javnem sektorju**

Management se je iz privatnega sektorja v javnega začel prenašati šele nekje 35 let nazaj, in sicer s prenosom oblikovnih tehnik managementa kot dobrega storitvenega podjetja. Včasih je bil javni sektor pod oblastjo vladarjev, zato so se pred interesi porabnikov, osredotočali na zadovoljevanje njihovih potreb. Sedaj je temu precej drugače, saj novi javni management temelji na meritvah, ki predpostavlja, da je na prvem mestu državljani, saj le-ta omogoča oziroma financira delovanje vseh javnih organizacij (Pečar, 2004, str. 2-3).

Kot je razvidno iz tabele 1 se javni sektor in zasebni sektor med seboj precej razlikujeta. Svojo dejavnost prvi opravlja v namen zadovoljstva uporabnikov, državljanov, v skladu z zakoni, pravilniki in določenim proračunom, medtem ko imajo podjetja svobodno izbiro pri izbiri proizvodov in storitev za trg, njihov primarni cilj pa je ustvarjanje dobička in deleža na trgu.

Razlike lahko zaznamo tudi pri vodenju, kjer v javni upravi kot sredstvo način odločanja prevladuje centralizacija, v zasebnem pa predvsem decentralizacija, demokratičnost in avtomatizacija skupaj z informatizacijo. Način vodenja je sicer v veliki meri odvisen od vodje in njenega načina vodenja, v splošnem pa lahko rečemo, da je vodenje v javni upravi linijsko in direktivno, za razliko od podjetij, kjer so znotraj enot oddelki in prevladuje timsko delo ter dvosmerna komunikacija.

Tabela 1: Razlike med funkcijami managementa v javnih upravah in podjetjih

JAVNI SEKTOR (JAVNA UPRAVA)	ZASEBNI SEKTOR (PODJETJA)
<b>DEJAVNOST</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>v večini določena z zakoni, pravilniki,</li> <li>delno po dogovoru z uporabniki,</li> <li>funkcije se delijo po nivojih</li> </ul>	<b>PROIZVODI IN STORITVE ZA TRG</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>svobodna izbira podjetniške ideje,</li> <li>upoštevati je potrebno registracijo</li> </ul>
<b>CILJI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>zadovoljstvo uporabnikov, državljanov,</li> <li>poraba sredstev v skladu s proračunom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>glavni cilj je dobiček,</li> <li>delež na tržišču,</li> <li>produktivnost,</li> <li>inovativnost</li> </ul>
<b>ORGANIZIRANOST</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>centralizacija kot način odločanja,</li> <li>disperziranost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>decentralizacija,</li> <li>demokracija,</li> <li>avtomatizacija,</li> <li>informatizacija</li> </ul>
<b>NAČIN VODENJA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>linijski,</li> <li>direktiven,</li> <li>avtoritativen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>oddelki,</li> <li>timsko delo,</li> <li>dvosmerne komunikacije,</li> <li>samostojnost enot</li> </ul>
<b>PLANIRANJE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>neizdelane metode načrtovanja,</li> <li>dolgoročna nestabilnost volivcev in strank</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>strateško, taktično in operativno planiranje,</li> <li>dolgoročno stabilni interesi lastnikov in managerjev</li> </ul>

Prerejeno po Pečar (2004).

## 2 FUNKCIJE MANAGEMENTA V IZBRANI ORGANIZACIJI

### 2.1 Predstavitev Občine Trbovlje

Občinsko upravo usmerja in nadzira županja Jasna Gabrič, ki je predstojnica občinske uprave. Delo občinske uprave pa neposredno vodi direktor občinske uprave Miran Skobe.

Vizija Občine Trbovlje je, da postane mesto, prijazno za življenje mladih družin, upokojencev in delovno aktivnega prebivalstva. Na prvo mesto želijo postaviti trajnostni razvoj in do okolja prijazne tehnologije. Prizadevajo se k spodbujanju podjetništva že v osnovnošolskem in srednješolskem izobraževanju, saj se bodo le tako lahko razvijale in v dosegale uspehe številne podjetniške zgodbe ter s tem razvijali gospodarstvo in privabili tudi nova uspešna podjetja. Visoko kakovost življenja doseči z ureditvijo kulturne ter športne infrastrukture, kjer si bodo občani lahko razvijali svoj športni in kulturni potencial. Uredili ter ozelenili bodo tudi javne mestne površine, da bodo občani tam lahko brezskrbno, nemoteno in kakovostno preživljali svoj prosti čas. Strmijo tudi k znižanju nadpovprečne stopnje brezposelnosti vsaj na povprečno državno stopnjo brezposelnosti ali celo pod njo (Občina Trbovlje, 2014).

»Poslanstvo Občine Trbovlje je zagotavljanje storitev in pogojev, ki prispevajo h kakovosti in k dostojnosti življenja ter dela občanov in organizacij z zadovoljevanjem njihovih potreb glede na dane vire. Občina nudi ustvarjalno in primerno okolje za razvoj gospodarstva ter posledično ohranjanje in ustvarjanje novih delovnih mest. Poslanstvo Občine je sodelovanje z občani, upoštevanje njihovih mnenj in ustvarjanje boljšega jutri ob upoštevanju ustavnih pravic vsakega posameznika« (Občina Trbovlje, 2014).

Oddelke vodijo vodje oddelkov, ki so odgovorne tako za svoje delo kot tudi za delo oddelka, ki ga vodijo, odgovorni pa so županji in direktorju občinske uprave. Občina Trbovlje ima lahko enega ali največ dva podžupana, ki ga/ju imenuje županja in ga/ju lahko tudi razreši, trenutno pa imajo eno podžupanjo, Majo Krajnik.

Trenutno število zaposlenih v Občinski upravi Občine Trbovlje je 36, od tega je 29 javnih uslužbencev zaposlenih za nedoločen čas, 6 oseb je zaposlenih za določen čas ter en funkcionar. V okviru kadrovskega načrta za leto 2021 pa je za leto 2021 skupno predvidenih 43 delovnih mest. Na Občini Trbovlje si prizadevajo, da bi lahko vsako leto omogočili nove delovne izkušnje mladim, zato redno objavljajo razpise za pripravniška dela na različnih delovnih mestih, prav tako pa dijake in študente sprejemajo na obvezno strokovno prakso.

Vsi zaposleni v občinski upravi Občine Trbovlje so javni uslužbenci, nekateri so uradniki, drugi strokovno-tehnični delavci. Za njih veljajo posebna delovno-pravna pravila, ki so v večini urejena v Zakonu o javnih uslužbencih. Ta določuje, da morajo javni uslužbenci javne naloge izvrševati na podlagi ter v mejah ustave, mednarodnih pogodb, zakonov in podzakonskih predpisov. Prav tako morajo zadolžitve opravljati strokovno, pravočasno in vestno ter po pravilih stroke in poklicne etike. Eno izmed pomembnejših načel pa je tudi načelo dobrega gospodarjenja, ki pravi, da mora javni uslužbenec pri uporabi javnih sredstev delovati gospodarno in učinkovito, ter v skladu s ciljem doseganja najboljših rezultatov ob enakih stroških oziroma enakih rezultatov ob najnižjih stroških (Zakon o javnih uslužbencih (ZJU), Ur. l. RS, št. 63/2007).

V občinski upravi je s pravilnikom podrobneje določena notranja organizacija in sistemizacija delovnih mest v občinski upravi. Za izvajanje nalog so kot temeljne notranje organizacijske enote ustanovljeni naslednji oddelki, ki so pod sliko 4 prikazani tudi v Organigramu Občine Trbovlje, in sicer (Občina Trbovlje, brez datuma a):

- kabinet županje,
- oddelek za splošne zadeve in družbene dejavnosti,
- oddelek za okolje, prostor in gospodarske javne službe,
- oddelek za premoženjske zadeve,
- oddelek za finance, proračun in gospodarstvo.

Slika 4: Organigram Občine Trbovlje z notranjimi organizacijskimi enotami



Vir: Občina Trbovlje (brez datuma b).

Delovni čas v občinski upravi Občine Trbovlje javni uslužbenci evidentirajo z evidenčnimi karticami preko regulatorja delovnega časa. Poslovni čas in uradne ure so prikazani v tabeli 2, ter jih določijo na podlagi sklepa o poslovnem času in uradnih urah v občinski upravi Občine Trbovlje.

Tabela 2: Poslovni in delovni čas Občine Trbovlje

	Poslovni čas	Uradne ure
<b>Ponedeljek</b>	8.00 – 15.00	Ni uradnih ur
<b>Torek</b>	8.00 – 15.00	8.00 – 11.00 in 12.00 – 15.00
<b>Sreda</b>	8.00 – 17.00	8.00 – 11.00 in 12.00 – 15.00
<b>Četrtek</b>	8.00 – 15.00	Ni uradnih ur
<b>Petek</b>	8.00 – 15.00	Ni uradnih ur

Vir: lastno delo.

Odlok o proračunu Občine Trbovlje za prihodnje leto je sprejet s strani Občinskega sveta Občine Trbovlje. Za izvrševanje samega proračuna je zadolžena županja, Jasna Gabrič, ki mora o izvrševanju proračuna dvakrat letno tudi poročati občinskemu svetu. Po prvem polletju pripravi polletno poročilo o realizaciji proračuna, ter nato ob koncu leta še letno poročilo oziroma zaključni račun o doseženih ciljih in rezultatih ter o tem poroča občinskemu svetu. V proračunu občine za leto 2021 prihodki skupaj znašajo 20.851.445,00 EUR, medtem ko skupaj odhodki znašajo 21.712.455,81 EUR (Občina Trbovlje, 2021).



## 2.2 Planiranje na Občini Trbovlje

Planiranje na Občini Trbovlje poteka predvsem v skladu z občinskim proračunom. Ta je vsak zadnji mesec tekočega leta (december) sprejet za naslednje leto s strani občinskega sveta Občine Trbovlje, predlaga pa ga aktualni župan oziroma županja, trenutno je to županja Jasna Gabrič.

V proračunu Občine so vnaprej določene večje investicije, za katere je potrebnih več finančnih sredstev in so že prej planirane in določene, zato gre tukaj za dolgoročne cilje. Pomemben dejavnik igra tudi predvolilni program, ki se ga morajo držati in se po njem ravnati, saj lahko le tako izpolnijo obljube, ki so jih dali občanom in občankam v predvolilnem času.

Kot je razvidno iz tabele 3, kjer je naveden del proračuna za leto 2022 za oddelek za premoženjske zadeve na Občini Trbovlje, so plani za prihodnje leto narejeni in sprejeti na podlagi proračuna za prihodnje leto. Investicije morajo biti tako točno določeno opredeljene, od datuma začetka projekta do zaključka, točen naslov, in tudi predvidena sredstva namenjena projektu. Proračun je tako narejen za vsak oddelek in vse organe na Občini Trbovlje, ter se ga morajo v večini držati in ravnati po njem.

*Tabela 3: Proračun Občine Trbovlje za leto 2022 za oddelek za premoženjske zadeve*

<b>ODDELEK ZA PREMOŽENJSKE ZADEVE</b>	<b>Začetek financiranja</b>	<b>Konec financiranja</b>	<b>Pred l. 2022</b>	<b>Leto 2022</b>	<b>Leto 2023</b>
<b>SKUPNE ADMINISTRATIVNE SLUŽBE IN SPLOŠNE JAVNE STORITVE</b>			3.525.021	838.000	0
<b>Investicijsko vzdrževanje poslovnih prostorov</b>	01.01.2007	31.12.2021	1.582.621	275.000	0
<b>Geodetske storitve</b>	01.01.2017	31.12.2021	130.000	30.000	0
<b>Nakup zgradb in prostorov</b>	01.01.2017	31.12.2021	1.242.000	137.000	0
<b>Energetska sanacija Ulice 1. junija 4</b>	01.01.2017	31.12.2018	2.500	0	0
<b>Projektna dokumentacija</b>	01.01.2017	31.12.2021	341.000	385.000	0
<b>Nakup opreme v PP in hiša Zarja</b>	01.01.2019	31.12.2021	59.900	11.000	0
<b>Izgradnja dvigala Ulica 1. junija 19</b>	01.01.2020	31.12.2020	167.000	0	0

*Vir: lastno delo.*

Ko pa gre za plane, ki so kratkoročni in investicije v le-te niso tako visoke, jih sprejemajo na ravni oddelkov. Ti skličejo sejo komisije, zadolženo za področje na katero se zadeva naslavlja. Zadeva se na seji potem obravnava, kjer se na podlagi mnenj članov sprejme skupen sklep. S sklepom se mora pred uradno potrditvijo strinjati tudi županja, le tako se plan ali investicija odobri za izvedbo.

### 2.3 Organiziranje na Občini Trbovlje

Znotraj Občine Trbovlje organizacija dela poteka po oddelkih. V ustanovi Občine se sicer nahaja tudi upravna enota, ki pa ne sodi pod Občino in ima ločeno organizacijo dela in celotno poslovanje, česar pa marsikdo ne ve in daje vse v isti koš. Na sami Občini pa imamo torej štiri že prej omenjene oddelke in pa občinske funkcionarje, ki jih predstavljajo člani občinskega sveta, županja in podžupanja. Organizacija je prikazana tudi v samem organigramu, ki jasno opredeljuje organizacijske enote.

Županja Jasna Gabrič je tista, ki opredeli cilje, pripravi strategijo delovanja ter načrt o tem, kaj bi se moralo v tekočem koledarskem letu narediti. Je tudi najvišji organ v občinski upravi. Zadolžena je za izvrševanje občinskega proračuna, ter za izvrševanje le-tega pooblašča tudi druge zaposlene. Njena vloga je tudi skrb za izvajanje in objavo splošnih aktov občine, odlokov in statotov. Predlaga tudi ustanovitev organov občinske uprave in njihova področja dela ter samo organizacijo delovnih mest v občinski upravi. Njene naloge pa so tudi s področja kadrovanja, saj odloča o sklenitvah delovnih razmerij zaposlenih v občinski upravi, o imenovanju javnih uslužbencev, torej imenuje in razrešuje tudi direktorja občinske uprave, vodje organov občinske uprave in predstojnika skupne občinske uprave. Njene naloge so z zakonom predpisane tudi s strani področja o zaščiti in reševanju ter so zelo pomembne tudi za vse občane, in sicer sprejme načrt zaščite, reševanja, pomoči in jih potem tudi vodi. Če pride do nevarnosti odredi evakuacijo prebivalcev občine, ki jih morebitna nevarnost ogroža in prizadene, ugotavlja in kasneje tudi razglasi stopnjo požarne ogroženosti na območju občine (Zakon o lokalni samoupravi (ZLS), Ur. l. RS, št. 94/2007).

Takoj za županjo sledi njena desna roka, to je direktor občinske uprave, trenutno je zaradi odstopa prejšnje direktorice občinske uprave to Miran Skobe, ki pa je hkrati tudi vodja oddelka za finance, proračun in gospodarstvo. Direktor občinske uprave je zadolžen za zakonitost poslovanja Občine Trbovlje poleg tega pa tudi za organizacijo dela. Njegovo delo predstavlja tudi vodenje, usklajevanje in razporejanje dela med ostale zaposlene, saj je njegov delovni položaj takoj za županjo. Prav tako mora biti prisoten na vseh zasedanjih komisije, pri pripravah razpisov, pri odpiranju ponudb in pri odločitvah naročil. Poleg tega pa mora poznati še celotno zakonodajo iz vseh področij občinske uprave, npr. finančno, računovodsko, pravno, itd., če želi svojo funkcijo uspešno opravljati in voditi.

Podžupanja na Občini Trbovlje je Maja Krajnik, ki je svoj mandat začela 1.2.2018, funkcijo pa opravlja nepoklicno oziroma neprofesionalno, saj opravlja tudi službo vodje podružnične šole Alojz Hohkraut Trbovlje in tam poučuje. Njene glavne naloge so, da pomaga županji pri njenem delu oziroma opravlja naloge, za katere jo županja pooblasti. V času županjine odsotnosti pa je njena naloga, da prevzame funkcijo županje in opravlja njene tekoče pristojnosti, hkrati pa tudi svoje.

Potem pa imamo še vodje oddelkov, ki se skupaj z županjo sestajajo na kolegijih oddelkov na približno dva tedna. Tam s strani županje dobijo zadolžitve, ki jih morajo vodje oddelkov potem razdeliti med sodelavce in opraviti. Naloge so pripravljene v skladu s področjem, ki

ga posamezen oddelek predstavlja. Vodje nato zadolžitve ustrezno razdelijo med sodelavce v oddelku in so zadolženi, da se naloge opravljajo tekoče, nemoteno in na koncu tudi uspešno.

## **2.4 Vodenje na Občini Trbovlje**

Ključno vlogo vodje na Občini Trbovlje opravlja županja Jasna Gabrič. Zase pravi, da se razlikuje od vodje, kakršno jo drugi dojemajo in pravi, da je odločna vodja, saj strmi k temu, da opravi in izpolni vse kar si zada. Pri svojih zaposlenih najbolj ceni njihovo iskrenost in delavnost, saj jih lahko le to pripelje do rezultatov. Veliko svojega časa posveti tudi temu, da se izobražuje na področjih vodenja različnih tipov ljudi, saj je po njenem mnenju velikega pomena to, da vodenje prilagodiš glede na tip osebnosti. Poudarja, da je biti vodja, predvsem v današnjih časih, izredno težko in naporno, saj imajo ljudje zelo velika pričakovanja, medtem ko za dosego le-teh sami niso pripravljeni storiti ničesar. Pri tem igra veliko vlogo motiviranje, hkrati pa je potrebno biti ljudem zgled, od vodje se nenehno pričakujejo tudi rezultati, želja s strani občanov in zaposlenih pa je ogromno, zato je vse skupaj uskladiti zelo naporno.

Zaposlene skuša motivirati na več možnih načinov, vendar poudarja, da je po desetih letih dela na vodilnem položaju na Občini, še vedno največji motivator za zaposlene denar. Veliko slabost v javnem sektorju predstavlja dejstvo, da nagrad v javnem sektorju ni možno izplačevati. Poudarja tudi, da jo moti, ker zaposleni vsaj v določenem deležu niso plačani po uspešnosti, saj bi ga s tem lahko bolj nagradili in jim izkazali, da se njihovo delo in vložek ceni. Vseeno pa obstajajo druge metode nagrajevanja, in sicer je bila sedaj vrnjena delovna uspešnost, ki jo prej zaradi varčevalnih ukrepov nekaj časa ni bilo, vendar to predstavlja zelo majhno količino denarnih sredstev, prejetih dvakrat letno.

Na Občini Trbovlje se redno poslužujejo tudi ekipnih delavnic (angl. teambuilding), skupnih izletov, izobraževanj in druženj tudi v prostem času. To se je sicer v zadnjih dveh letih zaradi epidemije COVID-19 precej omejilo, vendar se zdaj po daljšem premoru spet vrača in imajo prvi izlet že planiran. Izleti dajejo zaposlenim čas, da se bolj spoznajo tudi izven delovnega mesta, stkejo prijateljske vezi in s tem spodbujajo timski duh.

Na koncu koncev pa poudarja, da pri motiviranju največkrat izhaja iz sebe. Županji največjo motivacijo predstavlja uživanje v tem kar dela in v tem poskuša najti predvsem lepe stvari ter se dobro počuti, ko se sprehodi čez mesto in ve, da je to rezultat dela nje in vseh zaposlenih na Občini. Ta pozitiven pristop, energijo in zagnanost skuša prenesti tudi na sodelavce in jih s tem posledično motivirati.

## **2.5 Kontroliranje na Občini Trbovlje**

Kontroliranja opravljanja zadolžitev se lotevajo sistematično in že več let po istem postopku, za katerega tudi menijo, da je najlažji in najbolj uspešen za preverjanje uspešnosti oziroma produktivnosti zaposlenih. In sicer na dva do tri tedne izvajajo kolegije oziroma usklajevalne sestanke oddelkov, kjer se zberejo zaposleni iz določenega oddelka ter pregledajo vse zadolžitve, preverijo kaj je bilo narejeno in kaj morajo še postoriti. Za tem se napiše tudi zapisnik kolegija, ki ga prejme vsak izmed zaposlenih v oddelku, da lahko potem sledi tekočim in prihodnjim zadolžitvam.

Županja redno izvaja tudi sestanke z vodjami oddelkov, kjer grejo skupaj čez aktualne zadeve, jih pokomentirajo in prediskutirajo. Na takšen način vidijo, če je kje kakšen problem in na kakšen način bi to lahko popravili ter si med sabo izmenjajo ideje in predloge. Pogosto na takšen način pridejo tudi do idejnih zasnov za nove projekte ali pa za izboljšanje že obstoječih.

Prav tako pa kontroliranje izvajajo tako, da sproti preverjajo uspešno končane načrte in plane, ki so si jih zadali v preteklem koledarskem letu in na takšen način izvajajo kontrolo strateških ciljev. Hkrati se stalno preverja tudi občinski proračun, ki je osnova za planiranje in na koncu tudi osnova za kontrolo opravljenih planov.

Za kontrolo taktičnih in operativnih planov pa so zadolžene vodje oddelkov, in sicer vsaka vodja za svoj oddelek. Kontrola teh planov se načeloma izvaja na tedenski ali dvotedenski bazi, takrat se vsi zaposleni v oddelku sestanejo na kolegiju in skupaj prediskutirajo o prihodnjih in tekočih zadolžitvah, planih ter pregledajo plane, ki so bili zaključeni.

Kontroliranja na način stalnega dihanja za ovratnik in gledanja pod prste pa se na Občini Trbovlje v veliki meri izogibajo, saj le-ta po navadi doseže ravno obraten učinek, ki med zaposlenimi ni zaželen. Konstantno nadzorovanje zaposlenih le-te spravlja v nelagodje ter jim daje občutek nezaupanja vase in svoje sposobnosti. Tega se županja zelo dobro zaveda, zato tudi vodjam odsvetuje takšen nadzor nad svojimi zaposlenimi.

Na podlagi kontrole opravljenih zadolžitev sledijo potem nagrade ali pa kazni oziroma sankcije. Nagrade so podobne tistim pri motiviranju, torej predvsem ustne pohvale, le redko denarne nagrade. Prav tako kot nagrade pa so v javnem sektorju predpisane tudi kazni. Teh se županja načeloma ne poslužuje, saj v njenem mandatu to ni bilo potrebno. Poudarja, da sama bolj strmi k pozitivni spodbudi in iskanju pozitivnih zgledov, ki bodo v prihodnje vzpodbuda tudi ostalim zaposlenim.

## **2.6 Vpliv COVID-19 na funkcije managementa na Občini Trbovlje**

Vsi vemo, da je epidemija COVID-19 na vseh področjih hitro in nepričakovano prinesla ogromno posledic, na katere se je bilo potrebno zelo hitro prilagoditi. Vsakodnevno so s

strani vlade in zdravstva prihajali novi ukrepi oziroma navodila, ki jih je bilo potrebno hitro procesirati, saj se od institucije kot je Občina pričakuje, da tudi ta obvešča javnost o novih navodilih, hkrati pa je bilo potrebno potem prilagoditi tudi celotno organizacijo dela znotraj same Občine.

Vsak dan se je pojavljalo en kup vprašanj, ki so bila v večini naslovljena na županjo, npr. ali bo delo potekalo na Občini ali od doma, kdo bo potem delal od doma, kdaj bo kdo delal od doma in kdaj bo kdo delal v službi, itd. Skupaj z novimi ukrepi pa so prišli tudi kupi novih dokumentacij, ki jih je bilo potrebno izpolnjevati zaradi raznih zadev, povezanih s COVID-19, kar je prineslo ogromno dodatnega dela.

Te vse nenadne spremembe so precej spremenile način dela na Občini Trbovlje in jih postavile pred zahtevno preizkušnjo. Postali so bolj previdni pri svojem delu in se ob enem zavedali tega, da morajo delovati na način, da njihovo delo poteka po predvidenih načrtih, torej vzporedno z dodatnim delom in prilagajanjem organizacije.

Velikokrat se jim je tudi zgodilo, da so že imeli pripravljene načrte, pa je kdo v zadnjem trenutku zbolel in moral v karanteno, ter je njegovo delo tako posledično dobil nekdo izmed ostalih zaposlenih, ki pa je imel prav tako že veliko svojega dela, vendar je mogel vseeno prevzeti še dodatno delo. Posledično so bili vsi zaposleni bolj obremenjeni, izmučeni in tudi pod pritiskom, zato svojega dela velikokrat niso mogli opravljati tako kvalitetno kot bi ga, če ne bi imeli dodatnih obremenitev.

Tudi pri vodenju je morala županja Jasna Gabrič narediti kar nekaj sprememb. Več časa si je morala vzeti za zaposlene, pogovore z njimi in skupno usklajevanje, kar pa je terjalo svoj davek s časom, zato so na drugi strani zaostajali z ostalimi stvarmi in projekti, ki pa so tudi zahtevale svoj čas in vložek. Prišlo je tudi do zamud pri projektih, ki imajo določen rok za realizacijo, vendar večjih zaostankov ni bilo.

Poudarja pa, da so imeli izjemno srečo pri tem, da se jim nikoli ni zgodilo, da bi bila naenkrat v karanteni polovica zaposlenih, zato so se lahko po nalogah in zadolžitvah precej uspešno razdelili in jih tudi izpeljali do zaključitve. Kljub vsem preizkušnjam, ki so jih prestali, pa je mnenja, da so celotno situacijo zelo dobro obvladali ter so se zelo hitro prilagodili na spremembe, v katere so bili hočeš-nočeš tudi primorani.

Hvalec (2020) izpostavlja, da je bilo v času širjenja COVID-19 ključnega pomena redno in aktivno komuniciranje z zaposlenimi. O vsakem sprejetem ukrepom in odločitvi je potrebno sprotno obveščanje in seznanjanje zaposlenih, predvsem pa osebni stik z vodjami oziroma direktorji in delavci, saj se ti le tako počutijo vključene. Temu se pridružuje tudi županja Občine Trbovlje, vendar pa poudarja, da je to v praksi zelo težko dosegljivo.

### 3 PRIPOROČILA

Na Občini Trbovlje se vseh štirih funkcij managementa lotevajo precej sistematično in premišljeno. Precejšen del je usmerjen predvsem v strateško planiranje, saj se tako vidi največ rezultatov in izboljšav, ki pa jih občani konstanto pričakujejo. Prav tako pa je Občina prejemnica večjih sredstev, tako državnih kot tudi evropskih, katere je potrebno ustrezno ter v danem roku upravičiti in prikazati, zato planiranje pri takšnih zadevah igra ključno vlogo. Poleg tega pa strmijo k temu, da bi se Občina neprestano razvijala in izpolnjevala pričakovanja občanov, ki jih je na dnevni bazi ogromno, zato je pri takšnih zadevah pomembno učinkovito delovanje operativnega planiranja in sprotnega prilagajanja.

Njihovo delovanje temelji v skladu in na podlagi vizije ter poslanstva Občine Trbovlje, ki pa sta tudi osnova za doseg njihovih zastavljenih ciljev. Usmerjeni so predvsem v zadovoljstvo občanov, ki ga želijo doseči z ureditvijo javnih površin in infrastrukture, zagotovitvijo delovnih mest, spodbujanjem trajnostnega razvoja ter podjetništva, reševanjem stanovanjske krize, ipd. Vse to dosegajo z uspešnim planiranjem in pravilno organizacijo dela in nalog.

Sama sem največji problem zaznala pri motivaciji zaposlenih, ki je v neprofitnih organizacijah precej omejena, predvsem pri denarnih vzpodbudah. Čeprav skušajo zaposlene motivirati na druge načine, je vseeno največji motivator pri večini, denar. Vodje oddelkov se morajo osredotočiti predvsem na notranjo motivacijo zaposlenih, ta izhaja iz njih samih, njihovih želj po doseganju ciljev in se prepleta z zunanjo motivacijo, ki pa izhaja iz potreb in pričakovanj po uspešno opravljenih zadolžitvah (Blazinšek in drugi, 2007, str. 66).

Potreben bi bil bolj osebni pristop do zaposlenih, poznavanje njihovih osebnih preferenc ter nato na podlagi tega prilagoditi motiviranje. Menim, da bi se morali večkrat posluževati tudi nagrade za delovno uspešnost, ki je sedaj spet mogoča in je tudi edina oblika denarne nagrade v javnem sektorju, zato bi zaposlene še bolj vzpodbudila.

Najpomembnejši dejavnik pri kakovostnem opravljanju nalog pa je počutje zaposlenih na delovnem mestu, pri katerem igrajo veliko vlogo medosebni odnosi sodelavcev. K izboljšavi le teh pripomorejo skupni izleti, druženja, ekipne delavnice, izobraževanja, ipd. V prejšnjih letih, v času COVID-19, je zaposlenim ta osebni stik primanjkoval, zato sem mnenja, da je potrebno dati temu sedaj večji poudarek in zaposlene spet zblížati oziroma na ta način bolj spoznati nove sodelavce.

Tudi spoznavanje in obiskovanje drugih Občin po Sloveniji je ključnega pomena, saj na takšen način zaposleni na Občini Trbovlje lahko dobijo vpogled v delo in projekte na drugih Občinah. Na ta način lahko pridejo do novih idej, tudi novih poznanstev in skupnih projektov, ki bi tako povezovale več Občin hkrati in jim omogočale napredek.

## SKLEP

V zaključni strokovni nalogi sem analizirala temeljne funkcije managementa v neprofitni organizaciji, in sicer Občini Trbovlje, ki predstavlja osrednjo institucijo v tem mestu. Funkcije managementa so temelj vsake organizacije, tako profitne kot tudi neprofitne, zato je kakovostno delovanje le-teh glavnega pomena za uspešno poslovanje in delovanje.

Funkcije sem najprej preučila na podlagi knjig in učbenikov, nato pa sem z županjo Jasno Gabrič opravila intervju, v katerem sem izvedela, kako funkcije potekajo tudi v praksi in s tem dobila tudi širši pogled v sam proces in izzive, skozi katere se prebijajo organizacije. Ker sama opravljam študentsko delo prav na Občini Trbovlje, sem realen vpogled v proces dobila že iz lastnih izkušenj, kar mi je pomagalo pri povezavi teoretičnega in empiričnega dela zaključne strokovne naloge.

V zadnjih dveh letih, ko je po svetu izbruhnila epidemija COVID-19, se je poslovanje tako v javnem, kot tudi v zasebnem sektorju, čez noč popolnoma spremenilo. Na dnevni ravni je bilo potrebno prilagajati vsako izmed funkcij managementa ter se s prilagoditvijo le teh soočati z izzivi vsakdana. Izzivi so prinesli kar nekaj težav tako zaposlenim kot tudi uporabnikom. Na Občini Trbovlje je bilo poslovanje precej omejeno, strank niso smeli sprejemati v pisarne, potekalo je delo od doma, sestanki so se odvijali preko spletnih platform, veliko zaposlenih je bilo v karanteni, itd. Vse te težave so posledično prinesle tudi nezadovoljstvo, negativno počutje, stres, zato je bilo potrebnega več sočutja in poudarka na čustvih tako zaposlenih kot tudi uporabnikov.

Na Občini se vseh vlog, ki jih ima management, lotevajo sistematično in premišljeno. V glavnem se držijo prakse, ki je uveljavljena že več let in pri njih deluje. Poslujejo v skladu z vizijo in poslanstvom ter na podlagi zakonov in sredstev iz proračuna. Planiranje poteka skladno s sredstvi iz proračuna za tisto leto in na ravni oddelkov ter županje. Organizacija poteka na ravni oddelkov, kjer vodje oddelkov zadolžitve s strani županje, podžupanje in direktorja občinske uprave, potem razporejajo med svoje zaposlene. Najpomembnejšo vlogo pri vodenju ima županja Jasna Gabrič, ki svojo funkcijo opravlja odločno in samozavestno, pri svojih zaposlenih pa najbolj ceni iskrenost. Redno se poslužujejo tudi kontroliranja, ki ga izvajajo s pomočjo kolegijev oddelkov in vodij ter skupnih sestankov in pregledom opravljenih planov ter zadanih ciljev.

Največji poudarek bi izpostavila pri funkciji planiranja in pa funkciji vodenja. Prva je zelo pomembna iz vidika doseganja ciljev in zadovoljevanja potreb občanov, ki imajo neprestano nove želje in zahteve po spremembah. Le s kakovostnim planiranjem lahko dosežemo, da bomo prišli do zastavljenih planov in s tem zadovoljstva vseh udeleženi v procesu. Prav tako pa je ključna tudi funkcija vodenja, ki poskrbi, da zaposlene vodi in usmerja skozi ta proces, ter ga tako pripelje do željenega zaključka in do uresničitve zadanih ciljev.

## LITERATURA IN VIRI

1. Blazinšek, A., Jamšek, P., Gornik, J., Kronegger, S., Oblak, A. & Pinosa, R. (2007). *ABC prostovoljstva: priročnik za mentorje*. Ljubljana: Zavod Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij – CNVOS.
2. Cubukcu, C. (2018). *10 Differences Between a Manager and a Leader* [objava na blogu]. Pridobljeno 8. marca 2022 iz <https://www.personalbrandingblog.com/10-differences-manager-leader/>
3. Daft, R. L. (2021). *Management*. Tennessee: Cengage Learning.
4. Daft, R. L., Kendrick, M. & Vershinina, N. (2010). *Management: International Edition*. United Kingdom: Cengage Learning EMEA.
5. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow: Pearson Education Limited.
6. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M. & Žnidaršič, J. (2005). *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana : GV Založba.
8. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K. & Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Duh, M. (2015). *Upravljanje podjetja in strateški management*. Ljubljana: IUS Software, GV Založba.
10. Franken, E., Plimmer, G., Malinen, S., Bryson, J. & Berman, E. (2021). Building people up: Growth-oriented leadership in the public sector. *Australian Journal of Public Administration*, 80(4), 661 - 63.
11. Germond, R. (2019). *Leadership vs management: 5 differences that set them apart*. Pridobljeno 26. maja 2022 iz <https://thedigitalprojectmanager.com/leadership-vs-management/>
12. Hendry, J. (2013). *Menedžment. Zelo kratek uvod*. Ljubljana: Založba Krtina.
13. Hvalec, A. (2020). Iz epidemije odhajamo še močnejši. *HR&M revija*, 6(30), 44-46.
14. Kralj, J. (2003) *Management*. Koper: Visoka šola za management.
15. Juriševič, Ž., Penger, S. & Zajc, M. (2018). Zakaj je zaupanje v jedru vsakega odličnega vodenja? *HR&M revija*, 4(18), 27-31.
16. Občina Trbovlje. (2014). *Strategija razvoja Občine Trbovlje za obdobje 2014 – 2022*. Pridobljeno 15. februarja 2022 iz <https://trbovlje.si/DownloadFile?id=254861>
17. Občina Trbovlje. (brez datuma a). *Občina*. Pridobljeno 20. februarja 2022 iz <https://www.trbovlje.si/>
18. Občina Trbovlje. (brez datuma b). *Organigram*. Pridobljeno 22. junija 2022 iz <https://www.trbovlje.si/objave/183>
19. Občina Trbovlje. (2021). *Proračun za leto 2021*. Pridobljeno 1. marca 2022 iz <https://www.trbovlje.si/objava/336839>
20. Pečar, Z. (2004). *Management v javni upravi*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.



21. Penger, S. & Podbornik, I. (2018). Avtentično vodenje in dobro počutje na delovnem mestu. *HR&M revija*, 4(14), 28-32.
22. Petrovčič, A. (2020). Manj psihosomatike in manj prezentizma. *HR&M revija*, 6(27), 58-61.
23. Plavšič, J. (2022). *Če želiš razumeti – deluj*. Pridobljeno 15. aprila 2022 iz <https://www.hrm-revija.si/ce-zelis-razumeti-deluj-1>
24. Tavčar, M. I. (2002). *Strateški management*. Koper: Visoka šola za management.
25. Tavčar, M. I. (2005). *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management.
26. Turk, I. (1987). *Pojmovnik poslovne informatike*. Ljubljana: Društvo ekonomistov.



## **PRILOGE**



## **Priloga 1: Intervju z županjo**

### **Na podlagi/osnovi česa pripravite plane, kdo jih pripravi?**

»Poznamo več vrst planov, ki se jih tudi poslužujemo na Občini Trbovlje. Kot primer lahko izpostavim investicije, torej investicijske plane, te splošne, ki jih Občina vsako leto planira, so seveda pripravljene v skladu s predvolilnim programom, ki sem ga imela in sem ga sestavila tudi sama skupaj s svojo ekipo. Drugi plani so plani obnovitvenih investicij skupaj s Komunalno, ti pa se opravljajo po potrebi, torej če je karkoli uničeno, poškodovano, gleda se tudi kdaj je bilo nazadnje obnovljeno, itd. Vsekakor pa se ti plani vmes prilagajajo tudi temu, kateri razpisi so v tistem letu na voljo, recimo za letos smo planirali pridobiti državna sredstva za sanacijo plazov, dobili pa smo jih za obnovo kulturne dediščine in je šlo posledično to v plan. Potem na takšen način prilagajaš kaj je prioriteta in kaj lahko počaka. V splošnem pa glavne oziroma najbolj pomembne plane pripravljam jaz in so v večini moje ideje, jaz sem tista, ki da pobudo, če vidim nek potencial ali pa potrebo po kakšni ureditvi, obnovi, preureditvi... in to seveda potem skupaj z ekipo sodelavcev pripeljem do realizacije. Torej večji plani so določeni že vnaprej, medtem ko se manjši pripravljajo sproti oziroma po potrebi.«

### **Kako zastavljate cilje, kdo jih zastavi?**

»Mi smo le lokalna samouprava, naše delo je zavezano in predpisano z zakoni, pravilniki in odloki, ter imamo že zato veliko nekega splošnega dela, ki ga ljudje morda sploh ne opazijo (to so razne vloge, prošnje občanov, postopki, ki tečejo, itd.), mi imamo cel kup nekih sprotnih stvari za narediti in poleg tega izvajati še razne investicije, prenove in skrbeti za 101 področje, zaradi tega je tudi težje govoriti o nekih ciljih. Tisti splošen cilj je, da bi bili prijazna javna uprava do občanov, da bi bili fleksibilni v postopkih, da bi hitro oz. čim hitreje lahko odgovarjali ljudem, da bi lahko vse informacije, ki se tičejo našega dela, občani dobili od nas čim bolj ažurne in točne – to vse smatramo kot neke bolj splošne cilje, ki so v interesu celotne Občine Trbovlje in vseh zaposlenih. Če pa govorimo o mojih županijskih ciljih, kot župana, ki vodi Občino in si jih zadam sama ter so povezani tudi s cilji mene kot politika, tisti pa so da realiziramo vse naše načrte, ki smo si jih zastavili, torej obljube do občanov in občank, ker so nam zato tudi zaupali mandat ter se čutim za to tudi odgovorno, torej realizacija teh ciljev, ki smo si jih zadali v predvolilnem času. Če bi pogledali moj program, bi opazili, da se od drugih razlikuje predvsem v tem, da je precej bolj konkreten in imam po alinejah napisane konkretne stvari (npr. izgradnja športnega parka Ledenica, prenova pred pošto Trbovlje), zato se že vnaprej točno ve kaj bomo delali, kakšni so naši načrti in ne kot večina strank, ki napišejo prizadevali si bomo za gospodarsko rast, prizadevali si bomo za varnost in čisto okolje, itd. To lahko zapišeš v vsaki Občini v vsak volilni program in tukaj se mi zdi glavna razlika. Takemu programu je težko slediti in ga realizirati, pri nas pa lahko zraven delate kljukice in dejansko vidite ali je bilo narejeno ali ne. Še malo bolj pri splošnih ciljih pa je bil moj ta, da sem znižala stopnjo brezposelnosti v Občini Trbovlje, da bi se ustavilo padanje števila prebivalcev Občine Trbovlje, da bi Trbovlje postale kraj prijeten in privlačen za bivanje ter da bi se ljudje prej priselili kot pa izselili.«

## **Kako poteka organizacija dela in dejavnosti znotraj Občine in oddelkov?**

»Občina Trbovlje je razdeljena na oddelke. Ima torej direktorja občinske uprave, ta je zadolžen za zakonitost poslovanja Občine in pa tudi organizacijo dela. Torej župan je tisti, ki pove kakšni so cilji, kaj bi moralo biti narejeno, kaj bi bilo letos potrebno narediti. Vsi ti cilji in program oziroma načrt o letnem delu je sicer definiran s proračunom Občine. Proračun je sprejet en mesec pred začetkom novega leta (torej začetek decembra vsako leto) in vse večje investicije morajo biti že vnaprej določene v proračunu ter tudi sprejete s strani občinskega sveta. Torej vsi cilji in program naslednjega dela je opredeljen v smislu občinskega proračuna, saj so za realizacijo vseh stvari potrebne finance. Potem imamo vodje oddelkov, ki razdelijo naloge po svojih oddelkih. Realizacija dela poteka tako, da se izvedejo redni kolegiji vodij, tam se pregleda kako poteka delo, kje so bili problemi, izzivi in kako se lahko pomaga.«

## **Na kakšen način motivirate zaposlene?**

»Tukaj bom čisto iskrena. Ni pomembno samo denarno, potrebno je še kaj drugega, to se zavedamo, vendar na koncu, po desetih letih dela na Občini in vodilnem položaju, vam lahko povem, da na koncu se vse konča pri denarju. Res je, da to ni edini motivator, je pa eden izmed večjih ali pa kar celo največji. Nagrad v javnih sektorjih ni možno izplačevati, kar se mi zdi velika slabost. Mene moti, da delavec vsaj v enem deležu ni plačan po uspešnosti, s tem bi ga lahko tudi bolj nagradili in jim dali vedeti, da cenimo njihovo delo ter njihov prispevek. Imamo pa druge načine, na primer sedaj je bila vrnjena delovna uspešnost nazaj, ki je prej zaradi varčevalnih ukrepov ni bilo, to je sicer dvakrat letno nekaj malega sredstev, ki se razdelijo med zaposlene. Kako pa jih motivirati pa ne vem, vsak je drugačen, za vsakega je motivacija nekaj drugega, zato pri tem izhajam iz sebe. Mene motivira že to, da uživam v tem kar delam, poskušam najti predvsem lepe stvari, predvsem se dobro počutim ko vidim rezultate, ko se sprehodim čez mesto in vem da je to rezultat nekega dela nas samih na Občini, meni je to največja motivacija, ko veš da si tako za druge kot tudi zase naredil nekaj dobrega. Ta svoj pozitiven pristop, energijo in zagnanost skušam prenesti tudi na sodelavce in jih s tem tudi motivirati. Drugače pa smo redno imeli izlete, team buildinge, izobraževanja, druženja, čim bolj kvalitetna, takšna ki spodbujajo tudi timski duh, vendar pa je bilo tega v zadnjih dveh letih precej malo zaradi epidemije.«

## **Kako bi se opisali kot vodjo in kakšen je za vas dober/uspešen vodja?**

»Biti vodja je težko. Velikokrat smo dali tudi priložnost komu, da je npr. vodil kakšen oddelek ali pa skupino in jih je večina rekla, da si niso predstavljali, da je to tako naporno. Ko si del tima imaš veliko veliko za povedati čez vodjo in kaj vse bi bilo potrebno spremeniti, ko pa postaneš sam vodja se pa stvari hitro spremenijo in marsikdo je komaj čakal da ne bo več vodja, da si lahko malce oddahne. Tako da že na podlagi tega lahko povem, da podcenjevati takšno vlogo, sploh v teh težkih časih, ko ljudje samo pričakujejo kaj bodo dobili in čim manj dali od sebe, je težko. Na eni strani je, tako kot ste omenili, potrebno motivirati zaposlene, biti zgled, hkrati se pričakujejo od tebe tudi neki rezultati, želja je veliko s strani zaposlenih in je naporno. Sebe kot vodjo bi opisala precej drugače kot me drugi dojemajo. Od vrednot, ki jih najbolj cenim pri zaposlenih so delavnost in iskrenost,

zato velikokrat opazim, da imam težave, ko pridem do nekoga, za katerega vem da ni iskren in bi želel kam priti po bližnjicah, to me zelo prizadene. Drugače se pa smatram za precej odločno vodjo, kar si zadam poskušam po vseh močeh pripeljati do cilja. Precej se ukvarjam tudi s tem, kako različne tipe ljudi voditi, ker sem v teh desetih letih ugotovila, da ne moreš vseh ljudi voditi na isti način. Imamo tipe ljudi, ki so bolj odprti, potem ljudi, ki so bolj zaprti vase, eni imajo počasen tempo, drugi hitrejšega in so zato mogoče bolj površni, itd. Zato se 80% časa ukvarjaš z ljudmi in odnosi, pa naj bodo to zaposleni ali pa občani/občanke, in na koncu ti ostane le še kakšnih 20% za projekte in ker je tega potem premalo, hitro pride do tega, da si v službi še med vikendom ali pa popoldan ter zvečer. Zame je uspešen vodja tisti, ki ima na eni strani uspešne rezultate, na drugi strani pa do teh rezultatov pride na način, da je zadovoljna celotna ekipa ter da ekipa drži skupaj in deluje v timskem duhu.«

### **Kako opravljate kontrolo nad opravljenim delom, zadolžitvami zaposlenih?**

»Izvajamo kolegije oddelkov, pri vsakem zaposlenem so opisane vse tiste glavne naloge in zadolžitve, ki jih potem na dva do tri tedne na kolegijih pregledajo, preverijo kaj je bilo narejenega in kaj ne. Ta način je najlažji za preverjanje uspešnosti oziroma produktivnosti vseh zaposlenih. Sama pa redno izvajam tudi sestanke z vodji oddelkov, kjer gremo čez aktualne zadeve, jih pokomentiramo, prediskutiramo in tako vidimo kje se kaj zatakne, na kakšen način bi to lahko popravili, med sabo si izmenjamo ideje, itd.«

### **Kakšne so nagrade, kazni, spodbude za dobro ali slabo opravljeno delo zaposlenih?**

»Tudi kazni so v javnem sektorju predpisane. To so recimo opomini, sama se tega ne poslužujem, vsaj v tem mandatu se nisem (smeh), tako da tega ni bilo. Bolj strnim k tej pozitivni spodbudi, iskanju pozitivnih primerov, ki bi bili lahko vzpodbuda tudi ostalim zaposlenim.«

### **Kakšen vpliv je imel COVID-19 na Občino Trbovlje glede planiranja, organizacije, vodenja in kontroliranja?**

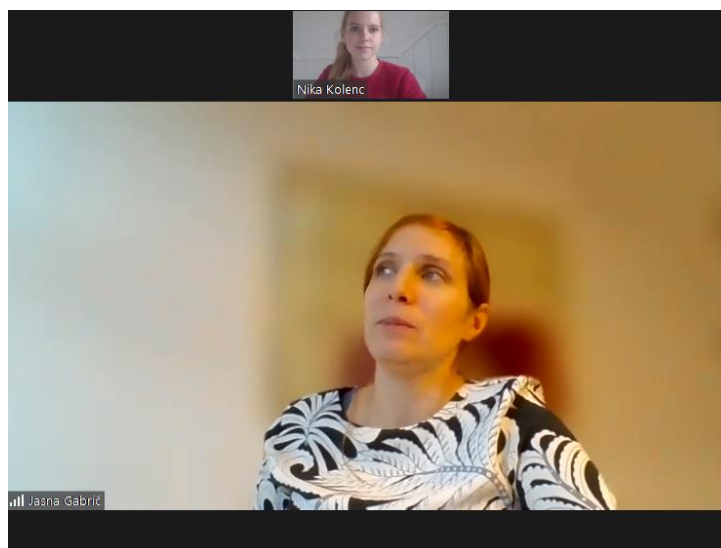
»Zelo se je bilo potrebno prilagoditi, sploh od začetka, ko nismo vedeli kaj pričakovati. Vsak teden so bila nova navodila in jih je bilo treba hitro procesirati, bodisi ker se od Občine pričakuje tudi da obvešča javnost o teh novih navodilih, bodisi ker je bilo potem treba prilagoditi tudi celotno organizacijo dela znotraj same Občine, na primer ali bomo vsi v službi, ali bomo delali od doma, kdo bo delal od doma, kdaj bo kdo delal od doma, kdaj bodo drugi prišli v službo... to je bilo en kup vprašanj, ki so se spreminjala na tedenski bazi, tako da je bilo s tem kar nekaj dodatnega dela. Da ne govorimo sploh o tem, koliko vprašanj je bilo s strani javnih zavodov, veliko je bilo nekih dodatnih papirjev in dokumentacije za izpolnjevanje, ki jih prej ni bilo treba, zaradi raznih zadev povezanih s COVID-19. To vse je precej spremenilo naš način dela in nas postavilo pred preizkušnjo. Toliko bolj smo bili previdni in se zavedali tega, da smo poskušali delovati na način, da to ne bi povzročilo naših planov, ki smo si jih zadali že pred časom, torej da je delo teklo vzporedno, hkrati je bil izveden še ta dodaten del, ki smo ga dobili in pa prilagajanje organizacije. Velikokrat se je zgodilo, da smo imeli neke načrte in je človek zbolel, je bil v karanteni in je mogel nekdo drug prevzeti njegovo delo, ta pa je bil že s svojim delom zelo obremenjen, pa je kljub temu

moral prevzeti še dodatno delo. S tem je bilo kar veliko dela, več je bilo potrebnih pogovorov z zaposlenimi, jih pomiriti in jim razložiti, da jih razumem, da bo pa naslednji teden nekdo drug prevzel njegovo delo, velikokrat sem tudi sama prevzela kakšno delo, ki ga verjetno ob drugih razmerah (če bi bilo več ljudi in dovolj časa) ne bi. Precej je bilo potrebno spremeniti vodenje, več si je bilo potrebno vzeti časa za ljudi, kar pa je bil problem, ker so na drugi strani stale stvari in projekti, ki pa so tudi terjale svoj čas in vložek. K sreči se nam ni nikoli zgodilo, da bi bila recimo polovica zaposlenih v karanteni, zato smo se lahko precej dobro porazdelili po nalogah in obveznostih in stvari nikoli niso mirovale. Kljub temu menim, da smo celotno situacijo zelo dobro obvladali in se hitro prilagodili na spremembe, v katere smo bili hočeš-nočeš primorani.«

### **Za konec še kakšna zaključna misel, ki vas spremlja tekom županovanja.**

»Kakšnih motov se sama ne poslužujem, ker sem jih večkrat dobila servisiranih nazaj, ko si jih ljudje napačno interpretirajo ter obračajo proti meni. Bi pa želela izpostaviti, da ljudje, ki pri nas začnejo delati, ali pa recimo pripravniki, ki jih mammo vsako leto cca 10, na koncu vedno pravijo, da si nikoli niso mislili, da je v javni upravi, na Občini, toliko nekega dela in stvari, ki jih ureja lokalna skupnost in da sedaj končno razumejo, kar večina ljudi še vedno ne ve in meče v isti koš, da sta upravna enota in Občina ločeni in da imata vsaka svojega šefa in vsaka svoje postopke. Upravna enota spada pod državo, lokalna skupnost pa na nek način pod župana. Velikokrat nas podcenjujejo in mislijo, da na Občini le sedimo in čakamo kdaj bo ura 3, da gremo lahko domov. Če pričakujete neke rezultate in napredke, je zato potrebnega veliko dela in truda, ker brez dela in samo s sedenjem v naši občini ne bi bila narejena niti tretjina tega, kar imamo sedaj.«

### *Priloga 2: Intervju z županjo Jasno Gabrič*



*Vir: lastno delo.*