

VPŠ DOBA
VISOKA POSLOVNA ŠOLA DOBA MARIBOR

**UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI
V UPRAVNI ENOTI**

Andreja Erjavec

Maribor, 2009

VPŠ DOBA
VISOKA POSLOVNA ŠOLA DOBA MARIBOR

**UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI
V UPRAVNI ENOTI**

(diplomsko delo)

Andreja Erjavec

Maribor, 2009

Mentor: mag. Anton Mihelič

Lektor/Lektorica: Mira Šijanec, prof. slovenskega jezika s književnostjo

Prevod v tuji jezik: Nataša Hafner, prof. ang.

Študentka Andreja Erjavec izjavljam, da sem avtorica te zaključne strokovne naloge, ki sem jo napisala pod mentorstvom mag. Antona Miheliča in dovolim objavo le-te na šolskih spletnih straneh.

V Mariboru, dne 17. 6. 2009

Podpis:  _____

POVZETEK

V diplomski nalogi obravnavam problematiko organizacijske klime v Upravni enoti Ljubljana, Izpostava Šiška, kjer sem zaposlena že 20 let. Tega sem se lotila, ker so v UEL nujne spremembe in izboljšave na tem področju. Organizacijska klima v podjetju predstavlja zadovoljstvo ljudi v določeni organizaciji oziroma kolektivu. Zaposleni v organizaciji ustvarjamo organizacijsko klimo. Organizacijska klima je oblikovana na podlagi znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, izhajajočih iz širšega in ožjega področja. Za ugotovitev, zakaj je v določeni organizaciji klima slaba, pa so potrebne strokovne analize, ki nas pripeljejo do dejavnikov, ki vplivajo na slabo klimo in na podlagi le-teh izdelamo ukrepe za njeno izboljšanje. Zato sem anketirala zaposlene in z analizo tega ugotovila, kaj je zaposlenim najpomembnejše in s čim so najbolj nezadovoljni ter podala tudi predloge za izboljšanje organizacijske klime.

V uvodnih poglavjih sem najprej na kratko predstavila Upravno enoto, njeno organiziranost, poslanstvo, cilje in strategijo, njen kadrovski načrt in ravnanje s kadri ter predstavila pozitivni napredek pri posodobitvi poslovanja v javni upravi. V četrtem poglavju sem se dotaknila delovne uspešnosti – rezultatov dela, spodbude na tem področju in negativnih posledic ter tudi tehničnih pogojev za uspešno delo, to so ustvarjalno delovno okolje, strokovna usposobljenost zaposlenih, kariera ter nagrajevanje. V petem poglavju sem opredelila osnovne pojme vodenja in ravnanja z zaposlenimi ter svoje izkušnje pri sistemu vodenja v državni upravi. Podrobno sem opisala kriterije elementov delovne uspešnosti v državni upravi. V šestem poglavju sem opravila analizo ankete zadovoljstva zaposlenih in podrobno analizirala vsa vprašanja. Razdelila sem jih po sklopih, ob tem sem tudi podrobneje opredelila delovni hipotezi, ki sem ju nato v nadaljevanju tudi preverila. V sedmem poglavju sem podala predloge izboljšav.

Rezultat moje diplomske naloge je ugotavljanje splošnega zadovoljstva oziroma nezadovoljstva zaposlenih v UEL Izpostava Šiška. Prav tako sem odkrila tiste dejavnike, ki organizaciji predstavljajo izziv in omogočajo izboljšave. Z analizo ankete, ki sem jo naredila, sem ugotovila, da bi z boljšim sistemom nagrajevanja delavcev lahko naredili največ za izboljšanje klime.

Ni torej ključni problem za nezadovoljstvo lenoba ali neznanje. V upravni enoti je zaposlen dober kader. Le izkoristiti ga je treba na pravi način.

Zavedati se moramo, da je uspešnost podjetja odvisna od organizacijske klime. Dobro organizacijsko klimo ustvarijo zadovoljni zaposleni, ki dvigajo ugled organizacije in

posledično ustvarjajo dobiček oziroma (v primeru javnega sektorja), ustvarjajo dobre in kvalitetne storitve.

Ključne besede: organizacijska klima, javni sektor, osebne veščine, zadovoljstvo zaposlenih, sistem nagrajevanja, kariera, upravljanje s človeškimi viri.

SUMMARY

The following diploma dissertation covers the issue of organizational climate in the Administrative Unit Ljubljana, branch Šiška, where I have been employed for 20 years. The reason for dealing with this topic lies in the fact that the Ljubljana Administrative Unit needs changes and improvements in the field of organizational climate. The fact is that good organizational climate means happy employees in a certain working environment. It is the employees who create this climate, which in turn is based on known and unknown factors from the past and present. These factors may be from a close or distant environment. To find out why the climate in a certain organization is bad, expert analyses need to be made. Such analyses reveal the factors that create bad climate. Knowing the reasons, action can be taken towards the improvement of the climate. This is why I have questioned the employees and made an analysis which shows what the workers consider to be most important and what makes them most dissatisfied. I have also made suggestions as to how to make the organizational climate better.

The introductory chapters give a brief presentation of the Administrative Unit, its organization, mission, aims and strategy, including the human resources plan and management. I have also presented the positive effects of modernization in the whole of public administration. The fourth chapter deals with work performance, results, encouragement, as well as negative effects and technical conditions for successful work, such as a stimulating working environment, highly skilled employees, career-making and remuneration. Chapter five presents the basic terms to do with managing and treating employees, including my experience with the system of management in the state administration. The criteria for measuring work performance in the state administration have been described in detail. The sixth chapter reveals the results of the questionnaire which has been analyzed in terms of how happy our employees are. The questions have been divided

into units. Here come two working hypotheses which have also been tested. Chapter seven contains my proposals for improvements.

The result of this diploma dissertation is to find out how happy or unhappy the employees in the Šiška Administrative Unit are. I have also discovered the factors that present a challenge to the organization and thus enable improvements. The analysis of the questionnaire shows that a better system of remuneration and awarding might contribute the most to the improvement of the climate.

The underlying reason for dissatisfaction is not laziness or lack of knowledge. Our administrative unit employs highly skilled people who simply need to be used in the right way.

We need to be aware that success of a company vastly depends on the organizational climate, which in turn is created by happy employees. It is employees who will raise the good reputation of the company and as a result create profit or, as in the case of public sector, good and high-quality services.

Key words: organizational climate, public sector, personal skills, satisfied employees, system of awarding and remuneration, career, human resource management

Kazalo

POVZETEK

1	UVOD	8
1.1	<i>NAMEN IN CILJI</i>	8
1.1.1	<i>Namen.....</i>	8
1.1.2	<i>Cilji.....</i>	8
1.2	<i>PREDVIDENE METODE.....</i>	8
1.3	<i>PREDVIDENA OBRAVNAVANA PROBLEMATIKA IN TEORETIČNA IZHODIŠČA.....</i>	9
1.3.1	<i>Teze in hipoteze</i>	9
1.4	<i>PREDVIDENE PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE OBRAVNAVANJA PROBLEMATIKE.....</i>	9
2	UPRAVNE ENOTE.....	10
2.1	<i>RAVNANJE S KADRI V UPRAVNI ENOTI.....</i>	10
3	UPRAVNA ENOTA LJUBLJANA.....	12
3.1	<i>PREDSTAVITEV UPRAVNE ENOTE LJUBLJANA – IZPOSTAVA ŠIŠKA.....</i>	13
3.1.1	<i>Oddelek za okolje in prostor ter premoženjskopravne zadeve</i>	14
3.1.2	<i>Oddelek za gospodarstvo, kmetijstvo in občo upravo</i>	14
3.2	<i>KADROVSKI NAČRT.....</i>	15
3.3	<i>POSODOBITEV POSLOVANJA V JAVNI UPRAVI.....</i>	16
4	DELOVNA USPEŠNOST – REZULTATI DELA	18
4.1	<i>VZPOSTAVITEV USTVARJALNEGA DELOVNEGA OKOLJA</i>	19
4.2	<i>DVIG STROKOVNE USPOSOBLJENOSTI JAVNIH USLUŽBENCEV</i>	23
4.3	<i>UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI</i>	24
4.4	<i>NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH</i>	24
4.5	<i>KARIERNO SVETOVANJE.....</i>	26
5	VODENJE IN RAVNANJE Z ZAPOSLENIMI.....	28
5.1	<i>OSNOVNI POJMI VODENJA IN RAVNANJA Z ZAPOSLENIMI.....</i>	28
5.2	<i>STILI VODENJA V UPRAVNI ENOTI.....</i>	29
6	OPREDELITEV ČOVEŠKIH VIROV	32
6.1	<i>ANALIZA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH Z UPRAVLJANJEM V UPRAVNI ENOTI LJUBLJANA, IZPOSTAVA ŠIŠKA.....</i>	32
6.1.1	<i>Problem, namen in cilji raziskave</i>	32
6.1.2	<i>Populacija in vzorec.....</i>	32
6.1.3	<i>Uporabljene metode in tehnika</i>	32
6.1.4	<i>Delovne hipoteze</i>	33
6.1.5	<i>Interpretacija rezultatov.....</i>	34
6.1.6	<i>Preverjanje hipotez.....</i>	45
7	UGOTOVITVE IN PREDLOGI IZBOLJŠAV ZA DOSEGANJE ODLIČNOSTI.....	47
8	SKLEP	48
	LITERATURA IN VIRI.....	50
	KAZALO PRILOG.....	52

Kazalo slik

Slika 1: Organigram upravne enote Ljubljana.....	13
Slika 2: Pot do zasnove e-poslovanja v javno upravo skozi uvajanje sistemov vodenja kakovosti	17
Slika 3: Sodobna pisarna.....	20
Slika 4: Intranetna stran Upravne enote Ljubljana	21

Kazalo grafov

Graf 1: Spol anketiranih.....	35
Graf 2: Starost anketiranih	35
Graf 3: Izobrazbena struktura anketiranih.....	36
Graf 4: Dobro ocenjene kategorije	37
Graf 5: Srednje ocenjene kategorije.....	38
Graf 6: Kategorije, ki predstavljajo izziv	39
Graf 7: Kako bi ravnali, če bi imeli preveč dela?.....	40
Graf 8: Ali vam primanjkuje znanja?.....	40
Graf 9: Si želite spremembe delovnega mesta?.....	41
Graf 10: Ocena posameznega motiva pri vašem delu.....	42
Graf 11: Je v sprejemanju odločitev v prednosti strokovnost?	43
Graf 12: Cilji, ki jih zasleduje načelnik	44
Graf 13: Ste ponosni, da ste zaposleni na Upravni enoti?.....	45

KRAJŠAVE

UE	Upravna enota
UEL	Upravna enota Ljubljana
RS	Republika Slovenija

1 UVOD

1.1 *Namen in cilji*

1.1.1 **Namen**

Namen raziskave je opredeliti ravnanje s človeškimi viri v Upravni enoti in analizirati zadovoljstvo zaposlenih v Upravni enoti Ljubljana, Izpostava Šiška, z vidika upravljanja in načina vodenja. Njen namen je tudi predlagati izboljšave in uvedbo novih načinov vodenja in upravljanja, saj posledično zadovoljstvo zaposlenih vpliva na rezultate dela, na prijaznost in učinkovitost v državni upravi. Osnova vsakemu sistemu za ravnanje z ljudmi je namreč dober sistem upravljanja z zaposlenimi, z ljudmi, ki nek sistem predstavljajo in kar omogoča doseči cilj neke organizacije, to je prihodnost.

1.1.2 **Cilji**

Cilj moje analize je pokazati na smernice, ki bodo doprinesle k boljšemu načinu nagrajevanja in povečevanja zadovoljstva zaposlenih. Pokazati, s čim je pravzaprav zadovoljen delodajalec in s čim je zadovoljen delavec, zaposleni. Da lahko govorimo o ravnanju z ljudmi, moramo vedno začeti pri človeku. Z analizo bom prikazala, kaj je pomembno zaposlenim v Izpostavi Šiška, kjer sem zaposlena. Področje ravnanja z ljudmi in upravljanja s človeškimi viri je za dosego odličnosti vsakega podjetja bistvenega pomena, tega so se končno začeli zavedati tudi v državni upravi. Ravnanje s človeškim kapitalom je danes področje, ki se mu ne moremo več izogniti.

1.2 *Predvidene metode*

Pri pripravi naloge sem uporabila različne metode.

V teoretičnem delu sem na osnovi prebrane literature, navedene v seznamu literature, z metodo opisovanja (deskripcije) analizirala osnovne pojme. Različne vire sem medsebojno primerjala in združila. V praktičnem (empiričnem) delu pa sem izvedla anketiranje. S podatki sem prikazala stanje zadovoljstva pri upravljanju s človeškimi viri v UEL, Izpostavi Šiška.

1.3 Predvidena obravnavana problematika in teoretična izhodišča

Področje mojega raziskovanja je bilo omejeno na problem upravljanja s človeškimi viri v upravni enoti, z nagrajevanjem, delovno uspešnostjo in motiviranjem zaposlenih. Pri obstoječem načinu je bila delovna klima zelo negativna, zaposlenim se je z zmanjševanjem delovne sile povečeval obseg dela, za to pa niso bili primerno nagrajeni oziroma motivirani za dodatno delo.

S pomočjo raziskave in njene analize sem:

- ugotovila, kje tiči vzrok za nezadovoljstvo zaposlenih,
- poiskala možnosti za izboljšave,
- pripravila teoretična izhodišča za ugotavljanje uspešnosti in učinkovitosti zaposlenih ter njihovo nagrajevanje.

Pri raziskavi problema sem uporabila metodo deskripcije, ker sem opisovala dejstva, procese in pojave; komparativno metodo sem uporabila ob primerjanju različnih sistemov upravljanja s človeškimi viri pri različnih podjetjih; metodo kompilacije pa, ker sem povzemala opazovanja, spoznanja, stališča, sklepe in rezultate drugih avtorjev in institucij. S slednjo sem prišla do novih samostojnih sklepov.

1.3.1 Teze in hipoteze

- uvedba sprememb pri ravnanju s človeškimi viri v upravni enoti je nujna za uspešnost poslovnega sistema,
- motivacijo zaposlenih dosežemo z učinkovitim nagrajevanjem le-teh.

1.4 Predvidene predpostavke in omejitve obravnavanja problematike

Osnovna predpostavka v mojem raziskovanju je izboljšanje zadovoljstva zaposlenih v upravni enoti in spremembe pri ravnanju s človeškimi viri. Omejila sem se na obravnavo problematike izključno v Upravni enoti Ljubljana, Izpostava Šiška, kjer sem zaposlena že 20 let.

2 UPRAVNE ENOTE

Ustava Republike Slovenije je postavila temelje in spodbudila proces reorganizacije državne uprave ter uvajanja lokalne samouprave. Po prejšnji ustavni ureditvi je bila namreč občina temeljna družbeno-politična skupnost države, ki je pod isto streho združevala državno upravo in lokalno samoupravo. Ustavni izhodišči za urejanje državne uprave in lokalne samouprave sta določbi, po katerih naloge uprave opravljajo neposredno ministrstva, lokalna samouprava pa se uresničuje v občinah in drugih lokalnih skupnostih.

Upravne naloge opravljajo ministrstva, organi v njihovi sestavi in upravne enote (upravni organi). Upravna enota se ustanovi za opravljanje nalog državne uprave, ki jih je treba organizirati in izvajati teritorialno. Uprava tako izvršuje zakone in druge predpise, ki jih sprejema državni zbor, ratificira mednarodne pogodbe, izvršuje državni proračun, podzakonske predpise in druge akte vlade.

Za opravljanje upravnih nalog, ki jih je zaradi njihove narave potrebno organizirati teritorialno, delujejo upravne enote. Območja upravnih enot določi vlada z uredbo. Upravna enota Ljubljana ima sedež v Ljubljani, Adamič Lundrovo nabrežje 2, in obsega naselja, ki sodijo v teritorialni obseg dotedanje posebne družbeno-politične skupnosti Mesto Ljubljana oz. bivših občin Ljubljana Bežigrad, Ljubljana Center, Ljubljana Moste–Polje, Ljubljana Šiška in Ljubljana Vič–Rudnik, sedaj za območje naslednjih novo nastalih lokalnih skupnosti – občin: Mestna občina Ljubljana, Brezovica, Dobrova–Horjul–Polhov Gradec, Dol pri Ljubljani, Ig, Medvode, Škofljica, Velike Lašče in Vodice.

2.1 Ravnanje s kadri v upravni enoti

Kako vodje in menedžerji v javni upravi razvijajo in omogočajo doseganje poslanstva in vizije organizacije javnega sektorja, razvijajo vrednote, potrebne za dolgoročni uspeh, ter jih z ustreznimi ukrepi in ravnanjem oziroma vedenjem izvajajo, in kako se osebno zavzemajo za to, da bi zagotovili razvoj in uvajanje sistema upravljanja organizacije? Kaj storijo za to, da bi razvili in posredovali vizijo upravne enote, poslanstvo in vrednote? Kaj storijo za to, da bi motivirali in podpirali zaposlene v organizaciji in jim dajali zgled?

Vizija in poslanstvo neke organizacije, tako tudi javne uprave, naj bi bila poznana vsem zaposlenim. Zapisana sta v poslovnem načrtu. Vsak zaposleni bi moral imeti dostop do tega, pa ne samo to, vsak zaposleni bi moral biti osebno, s strani nadrejenega, seznanjen s

poslovnim načrtom, v katerem sta zapisana tako poslanstvo in vizija, kot tudi z vrednotami organizacije.

Zaposleni dosledno spoštujemo zakone in druge predpise, kar je temeljna vrednota vseh zaposlenih.

»Vsi se ob tem tudi zavedamo spreminjajočih se razmer, v katerih upravna enota deluje oziroma bo delovala. Zaradi našega poslanstva, ki se odraža v obliki državnega servisa na teritoriju Upravne enote Ljubljana in ob upoštevanju lokalnih interesov ter prioriteto usmerjenostjo k uporabnikom upravnih storitev, so njihova pričakovanja in naša dolžnost, da delovanje prilagajamo spreminjajočim okoliščinam. S tem namenom so postavljeni cilji in strategije ter posledično potrebne aktivnosti.« (Verbič 2009)

Cilji Upravne enote Ljubljana so naslednji:

- postati v naslednjih treh letih najbolj strokovna in uspešna UE
- svojo storitev čimbolj približati »poslovni odličnosti«
- vzpostaviti »ustvarjalno okolje«

Kako priti do tega? S stimulacijo zaposlenih, z vzpostavitvijo ustvarjalnega delovnega okolja (motivacija, inoviranje, inovacije, javne pohvale, stimulatívni plačni sistem, možnost izobraževanja, dvig strokovne usposobljenosti javnih uslužbencev, spoštovanje sodelavcev ne glede na hierarhijo, osebni zgled na vseh področjih pri vsakodnevnem delu ...).

Temu bi morali slediti vodje naših Izpostav, vodje naših oddelkov, da bi lahko temu sledili tudi vsi zaposleni. »Vsak zaposleni mora vedeti, od koga dobiva ukaze in komu poroča o izvedbah. Vodje morajo preprečevati nesporazume, kdo odločitve sprejema in izvršuje, saj prav negotovost na tem področju privede do resnih težav pri produktivnosti in morali zaposlenih.« Ob tem pa je zelo pomembna tudi avtoriteta. Pomeni, da vodje » pri izvajanju avtoritete sprejemajo odgovornost za delovanje in tudi, da so pripravljeni odgovarjati za uspehe ali neuspehe.« (Mihelič 2006)

Pozitivni premik v smer izboljšanja je bil prvič v letu 1996, ko je Upravna enota sodelovala pri mednarodnem projektu Masters in leta 1998 pri projektu informatizacije javne uprave. Cilj obeh projektov je bil povečanje učinkovitosti upravnih postopkov.

3 UPRAVNA ENOTA LJUBLJANA

V upravni enoti oziroma izpostavah so organizirane notranje organizacijske enote za posamezna področja, ki so določene z aktom o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest v Upravni enoti Ljubljana, ki ga izda, na predlog ministrstev, načelnik upravne enote s soglasjem vlade. Upravno enoto vodi načelnik upravne enote.

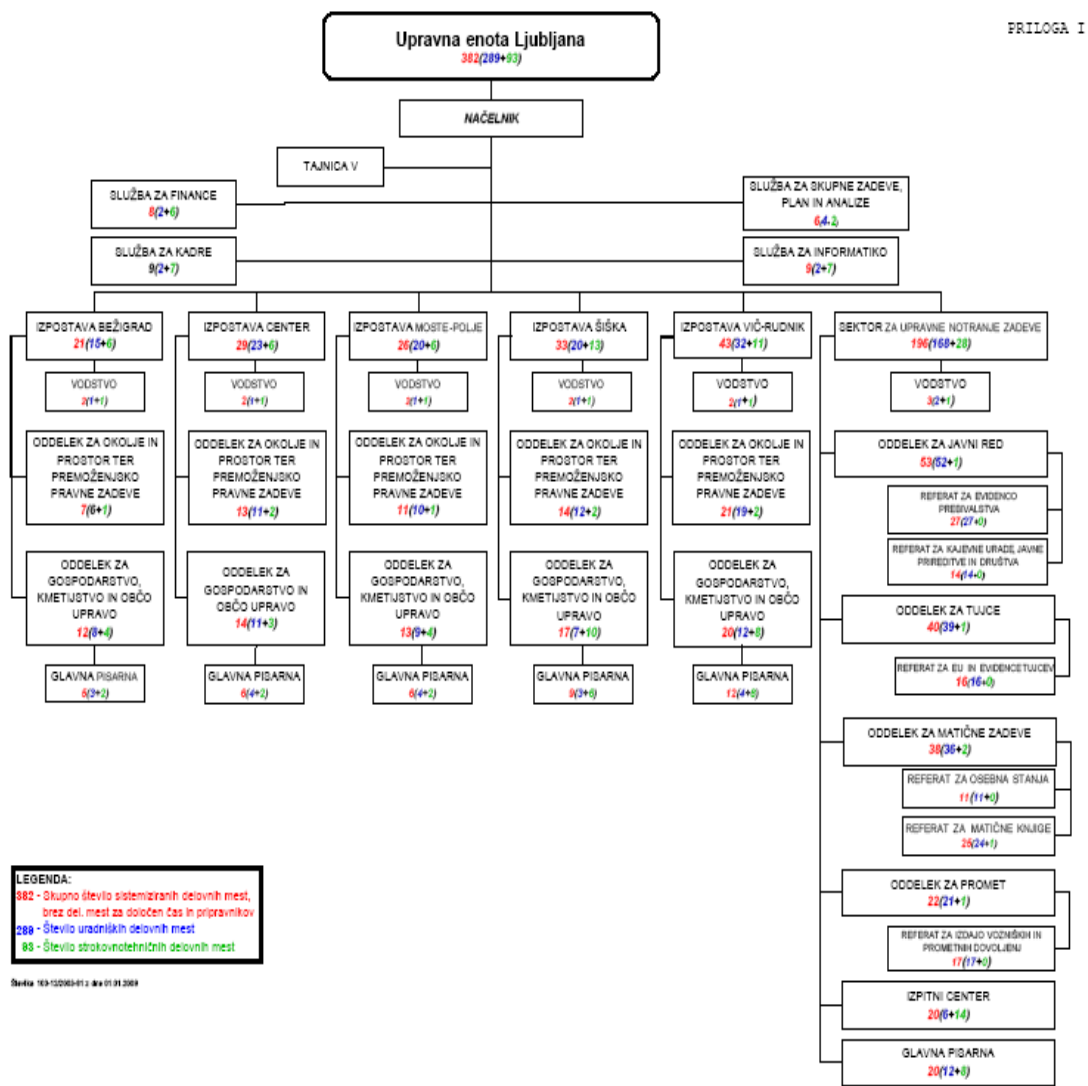
Po pooblastilu načelnika upravne enote lahko o upravnih stvareh iz pristojnosti upravne enote odločajo uslužbenci, ki vodijo notranje organizacijske enote upravne enote, in drugi delavci upravne enote. V vsaki od petih izpostav so po delovnih področjih organizirani oddelki, in sicer: Oddelek za okolje in prostor ter premoženjskopravne zadeve in Oddelek za gospodarstvo, kmetijstvo in občo upravo.

Delo Upravne enote Ljubljana je javno in se uresničuje z dajanjem informacij tisku in drugim sredstvom javnega obveščanja, z udeležbo na tiskovnih konferencah, okroglih mizah in z drugimi oblikami sodelovanja s predstavniki javnega obveščanja, ki omogočajo javnosti, da se seznanijo z delom Upravne enote.

Za opravljanje nalog s področja financ, kadrovske zadeve, skupnih zadev in informatike so v okviru Upravne enote Ljubljana organizirane naslednje notranje organizacijske enote: služba za finance, služba za kadre, služba za skupne zadeve, plan in analize, služba za informatiko.

Naloge s področja gibanja in prebivanja tujcev, prometa, državljanstva, matičnih knjig in osebne imena, javnega reda ter pisarniškega poslovanja in poslovanja z dokumentarnim gradivom s področja notranjih zadev se opravljajo v okviru Sektorja za upravne notranje zadeve, ki ima naslednje notranje organizacijske enote: Oddelek za javni red, Oddelek za tujce, Oddelek za matične zadeve, Oddelek za promet, Izpitni center, Glavna pisarna.

Slika 1: Organigram upravne enote Ljubljana



Vir: Portal Upravne enote Ljubljana, 2009

3.1 Predstavitev Upravne enote Ljubljana – Izpostava Šiška

Izpostava Šiška je notranja organizacijska enota Upravne enote Ljubljana. Z aktom o notranji organizaciji in sistemizaciji so za izpostavo opredeljena področja, pristojnosti, način vodenja, teritorij ter razmerja do ministrstev in organov lokalnih skupnosti. Izpostava odloča na prvi stopnji o upravnih zadevah ter opravlja naloge na podlagi ustave, zakonov, drugih predpisov ter po pravilih stroke. Izpostava Šiška rešuje upravne naloge na območju bivše občine Ljubljana-Šiška, katere mestni del teritorija spada v Mestno občino Ljubljana, preostali teritorij pa v primestni občini Vodice in Medvode.

Izpostavo vodi vodja izpostave, v njej pa sta organizirana dva oddelka:

- Oddelek za okolje in prostor ter premoženjskopravne zadeve,
- Oddelek za gospodarstvo, kmetijstvo in občo upravo, v okviru katerega je organizirana še posebna manjša enota – glavna pisarna.

3.1.1 Oddelek za okolje in prostor ter premoženjskopravne zadeve

Opravlja naloge s področja graditve objektov in drugih posegov v prostor. Vodi postopke izdaje:

- gradbenih dovoljenj,
- uporabnih dovoljenj,
- odločbe o določitvi gradbenih parcel k že zgrajenim objektom,
- odločbe o določitvi nadomestila za degradacijo in uzurpacijo prostora,
- soglasij za opravljanje dovoljene dejavnosti v delu stanovanja za primestne občine,
- odločbe o vpisu v registre upravnikov stavb in v register najemnih pogodb za stanovanja,
- vodi postopke za razlastitev nepremičnin in za ustanovitev služnosti.

3.1.2 Oddelek za gospodarstvo, kmetijstvo in občo upravo

V omenjenem oddelku se na področju kmetijstva opravlja naslednje naloge:

- vodi postopke za izdajo dovoljenj za opravljanje dopolnilne dejavnosti na kmetiji,
- vodi postopke v zvezi s prometom s kmetijskimi zemljišči, gozdovi in kmetijami,
- vodi postopke o statusu kmeta in kmetijske organizacije,
- vodi postopke o preveritvi, ali je kmetija zaščiten, in register kmetij,
- izdaja potrdila o zaščitenih kmetijah,
- izdaja potrdila o medsebojnih menjavi kmetijskih zemljišč,
- izdaja potrdila o priznanju statusa kmeta in kmetijske organizacije,
- usklajuje in opravlja vris grafičnih enot rabe kmetijskih zemljišč – GERK,
- izdaja potrdila in informacije o vloženi denacionalizacijskih zahtevkih.

Na področju obče uprave opravlja naslednje naloge:

- odloča v upravnih stvareh s področja vojne zakonodaje (priznavanje statusa in pravic žrtev vojnega nasilja, statusa in pravic vojnih veteranov, statusa in pravic vojnih invalidov in pravic družinskih članov),
- vodi evidence vojnih veteranov, žrtev vojnega nasilja in vojaških invalidov in izdaja potrdila in izkaznice za vojne veterane, žrtve vojnega nasilja,
- izdaja odločbe o vpisu in izbrisu statuta sindikata v register,
- opravlja naloge pravne pomoči; v primeru, ko je potrebno dejanja opraviti izven območja pristojnega organa, zaprosi organ tistega organa, na katerega območju je treba opraviti dejanje,
- overja podpise za podporo referendumov ter opravlja naloge v zvezi z izvedbo referendumov in volitev.

3.2 Kadrovski načrt

Na podlagi tretjega odstavka 44. člena in 45. člena Zakona o javnih uslužbencih (Uradni list RS, št. 63/07 – uradno prečiščeno besedilo) je Vlada Republike Slovenije na 138. redni seji dne 29.09.2007 sprejela Skupni kadrovski načrt organov državne uprave za leto 2008 s sklepom št. 10002-40/2007/16 ter njegove dopolnitve.

Ministrstvo za javno upravo mesečno spremlja zaposlovanje v organih državne uprave.

Vlada Republike Slovenije je naložila vsem organom državne uprave, da upoštevajo sklepe vlade o zmanjšanju števila zaposlenih, prosta delovna mesta v okviru dovoljene kvote zaposlitev zasedajo v skladu z drugim odstavkom 57. člena v povezavi z 48. členom Zakona o javnih uslužbencih (Uradni list RS, št. 32/06) s premostitvijo javnih uslužbencev iz drugih organov državne uprave v okviru internega trga dela. V kolikor ni možno prostega delovna mesta zasesti s premostitvijo, se lahko izvede interni natečaj, sicer pa se izvede javni natečaj oziroma objava prostega delovnega mesta na Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje. Skupni kadrovski načrt organov državne uprave se uskladi z dnem prehoda javnih uslužbencev iz organov državne uprave na pokrajine, tako da se zmanjša za število prevzetih javnih uslužbencev iz posameznih organov državne uprave. (Portal MJU, 2009)

S Pravilnikom o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest je določeno potrebno število in pogoji za zaposlitev ustreznih kadrov. Pri tem je ključno izpolnjevanje pogojev o izobrazbi in strokovni usposobljenosti za delo. V Upravni enoti Ljubljana, Izpostava Šiška, se izpraznjenih delovnih mest v glavnem ne nadomešča z novimi kadri, razen na Oddelku

za okolje in prostor ter premoženjsko pravne zadeve in sicer zaradi večjega števila vlog, saj je delo preobsežno in prezahtevno, da bi se lahko razdelilo med ostale delavce.

V zadnjih letih je precejšen odliv kadrov, predvsem zaradi dejstva, da je Upravna enota kot ustanova premalo naredila za sam osebnostni razvoj zaposlenega in zaradi premajhne možnosti napredovanja v višje nazive ali položaje, torej zaposleni niso bili dovolj motivirani za svoje delo. Delavec je poleg že obstoječega dela navadno prejel še dodatno delo delavca, ki je odšel v novo službo, za to pa ni prejel nikakršnega plačila, niti ni bil kakorkoli drugače nagrajen za svoje delo.

3.3 Posodobitev poslovanja v javni upravi

Javna uprava si že več let prizadeva izstopiti iz tistega splošnega »kalupa«, ki ga imajo državljani, ko je govora o javni upravi. Pojem kakovosti se v javni upravi ne razlikuje od pojma kakovosti v zasebnem sektorju. V bistvu gre za isto kakovost. Za kakovost storitev gre, če ta opravi tisto, za kar je predvidena in se odziva na potrebe strank in pglavitnih zainteresiranih udeležencev. Kakovost upravnega dela se pokaže tako preko zadovoljstva strank kot tudi ekonomičnosti poslovanja, zadovoljstva zaposlenih.

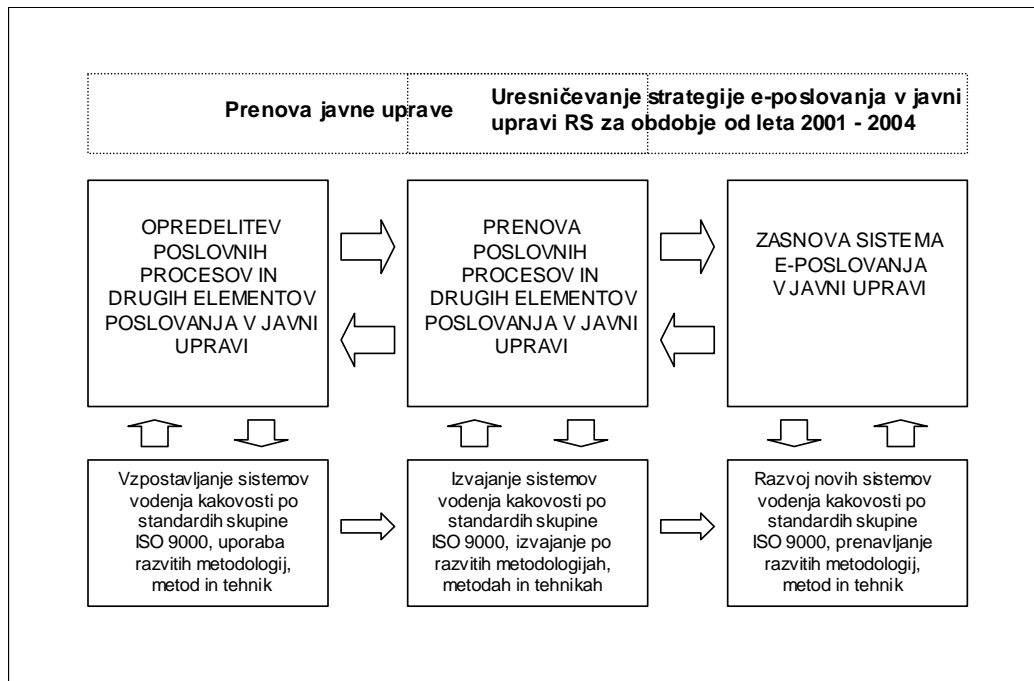
Kakovost vse bolj povezujemo s človeškimi potrebami kot so pričakovanja, hotenja. Pričakovanja pa so odraz vrednot. Takšne vrednote so varovanje zdravja, enakopravnost, svoboda itd. Iz tega sledi, da bi morali uvajanje sistema kakovosti sprejeti kot neko vrednoto, za boljši jutri vseh nas in ne le kot neko sredstvo za nadzor zaposlenih oziroma kot neko omejitev.

Zaradi hitrega razvoja informacijske tehnologije se je morala tudi javna uprava posodobiti, odločiti za nove pristope. S tem je ne samo izboljšala pretok informacij, ampak tudi poskrbela za večjo ekonomičnost postopkov, saj je s tem bistveno zmanjšala stroške. Ob tem seveda marsikdo še vedno pomisli na varstvo osebnih podatkov, marsikdo se počuti ogroženega, marsikoga je strah pred »razkritjem še tistega delčka človeškega dostojanstva, ki nas loči ene od drugih, strah pred nečim novim, neznanim, odklonilen odnos do včasih že posiljenega e-poslovanja na različnih področjih našega življenja.«

V zadnjem času je vedno več pozivov javni upravi, naj v ospredje postavi državljane, ki jim ponuja svoje storitve. »Ker operativne zadeve v veliki meri izvajajo zunanji izvajalci, naj se drži načela »in – win«; vsi naj imamo pri tem koristi. Seveda brez intenzivnega vključevanja, motiviranja in odgovornosti zaposlenih v javni upravi ne bomo dosegli

želenega zadovoljstva državljanov. Da pa vse zgoraj naštetu učinkovito funkcioniра, morajo biti definirani procesi. Procesi poslovanja služijo za osnovo kontinuiranemu izboljševanju storitev javne uprave. Vendar si kontinuiranega izboljševanja storitev ne moremo zamisliti brez dobro dokumentiranega sistema kakovosti. Velikokrat je mogoče slišati, da vzpostavitev sistema kakovosti vodi v birokracijo. Izdelamo predpisane dokumente, ki se jih ponavadi nihče ne drži. Taka organizacija je skupek individumov, ki predstavljajo nepogrešljivo kolo v poslovanju. V takih organizacijah je sistem kakovosti le na papirju, kar je paradoksalno nasprotje pojmovanja sodobne filozofije kakovosti. V današnjem času z razvojem informacijskih sistemov za podporo storitev javne uprave oziroma s prihajajočimi modeli e-poslovanja v javno upravo lahko obvladujemo in pospešujemo razvoj poslovanja, obenem pa lahko poslovanje organizacije usmerjamo k sinergični urejenosti. Vprašanje, ki se nam zastavlja, je, na kakšen način uvesti e-poslovanje v javno upravo in kje ter kako nam sistemi vodenja kakovosti pri tem lahko pomagajo.« (Fajfar in Wohinz 2001)

Slika 2: Pot do zasnove e-poslovanja v javno upravo skozi uvajanje sistemov vodenja kakovosti



Vir: Fajfar in Wohinz 2001

4 DELOVNA USPEŠNOST – REZULTATI DELA

V mnogih slovenskih podjetjih potekajo številne raziskave že več let prav zaradi problematike mikroorganizacijske klime. Te raziskave so do sedaj pokazale, da je v marsikaterih slovenskih podjetjih prav sistem nagrajevanja zaposlenih »najšibkejši člen«. Če se vprašamo, kaj nas najbolj motivira, se težko odločimo. Vsekakor pa v večini primerov to ni denar in denarne nagrade. Konec koncev se vsi kar naprej pritožujemo. Po sistemu »več dobim, več porabim«. Morda. Pa vendar. Nagrade za uspešno poslovanje so s področja motivacije zaposlenih nujne in potrebne.

V državni upravi pravega nagrajevanja praktično ni. Denarne spodbude so omejene oziroma so premajhne, da bi lahko bile spodbude. Slabo ravnanje na tem področju pa povzroči demotiviranost, poslabša medsebojne odnose (to vem iz lastnih izkušenj), pogloblja nezaupanje in neredko povzroči odhod tistih kadrov, ki prispevajo največ k nekemu razvoju in uspešnosti podjetja.

Poznam primer neke uslužbenke podjetja, ki je bila izbrana za delavko meseca in je njeno ime bilo objavljeno na oglasni deski, vsem na očeh. To naj bi bilo zanjo nagrada, vzpodbuda, pohvala ... Da, vse to je bilo. Za tiste, ki so jo izbrali in nagradili na tak način. Pa vendarle. Zgodilo se je ravno obratno. Delavka je zaradi šikaniranja svojih sodelavcev, s katerimi je imela do tedaj zgleden, dober, zdrav odnos, že čez nekaj mesecev zapustila organizacijo, v kateri je delala zelo dobro. Pritisk je bil premočan.

Žal imajo zaposleni le malo besede in vpliva na nagrajevanje. Menim pa, da bi v prvi vrsti morali vprašati zaposlene, kaj menijo o tem. Kaj bi jih najbolj motiviralo in kakšno spremembo bi si želeli na tem področju. Razumeti je treba vodstva podjetij, saj so za svoje delovanje odgovorni ne le do sebe, ampak v prvi vrsti do zaposlenih, lastnikov, države, v primeru javne uprave pa je področje nagrajevanja še težje opredeliti, saj je potrebno ob tem upoštevati tudi mnenje davkoplačevalcev. »Preživetje organizacij in njihova rast sta odvisni od tega ali bo menedžment sposoben zagotoviti okolje, vzdušje in klimo, v katerih bo aktiviran ves intelektualni kapital. Temeljna naloga menedžmenta (zanjo so navsezadnje tudi plačani!) je torej omogočiti zaposlenim, da (p)ostanejo uspešni! Zato je prav od odnosa vodstev, njihove filozofije in simbolno opredeljenih vrednot, v največji meri odvisno, kakšen bo tudi odnos zaposlenih do teh vprašanj, posebej do denarnega nagrajevanja.« (Dialogos 2009)

4.1 Vzpostavitev ustvarjalnega delovnega okolja

Tehnološki napredek je spremenil tudi pomen dela in spremenil pogoje in standarde sodobnih delovnih prostorov.

Včasih je bilo ustvarjalno okolje togo, s tem se nihče ni ukvarjal. Informacijska tehnologija pa je spremenila tudi način dela. Zato mora biti današnje delovno mesto precej drugače urejeno in oblikovano, predvsem tako, da omogoča ustvarjalnost, inovativnost, komunikativnost, delo mora potekati nemoteno in hitro.

Vprašajmo se najprej, koliko časa dnevno preživimo v nekem delovnem okolju. Najmanj tretjino, kar pomeni 8 ur, v zadnjih letih, ko se vsi zavedamo pritiska izgube delovnega mesta, pa preživimo na delovnem mestu večinoma tudi po 10 ur in več. Nenehno se moramo izobraževati, slediti spremembam, nobeno delovno mesto nam več ne zagotavlja dosmrtno eksistenčne varnosti. Spreminjajo se naše delovne navade, s tem pa se spreminja tudi naš odnos do dela.

Zelo pomembno je, da imamo svoje delo radi. Kako imeti rad svoje delo? Prvi pogoj je vsekakor, da se na delovnem mestu počutimo prijetno. Barve, svetloba, ergonomsko pohištvo... vse to vpliva na naše počutje, zato postanemo bolj ustvarjalni, kar pa posledično vpliva na naše uspešno delo.

Vse, kar sem zapisala je še kako pomembno. Pa je tudi izvedljivo? Načrtovanje pisarniške opreme in upoštevanje sodobnih elementov ergonomije, ki upošteva ljudi, njihove želje in potrebe, je pri nas na upravni enoti še vedno precej »pravljичno«. Zaposleni si lahko le želimo ergonomsko oblikovane pisarne. Če pogledam nazaj, se je v 20 letih sicer na tem področju veliko spremenilo. Ne sedimo več na šolskih stolih, tudi pišemo na računalnike in ne več na pisalne stroje, imamo možnost povezave med institucijami, hitri vpogled in dostop do potrebnih podatkov. Pisarniška oprema pa je žal že zastarela in ne zadošča osnovnim pravilom ergonomije. O tem, da bi se upoštevalo poleg načrtno in dobro organiziranega poteka delovnih postopkov tudi optimalno izrabo delovne površine ali celo individualnost posameznika, ni pričakovati, predvsem zaradi zelo omejenih finančnih sredstev.

»Pa vendar kakovostno delovno okolje omogoča komunikacijo med zaposlenimi, ki je bistvenega pomena za porajanje novih idej in posledično za uspešno poslovanje sodobnih podjetij.« (Slonep pohištvo 2009)

Slika 3: Sodobna pisarna

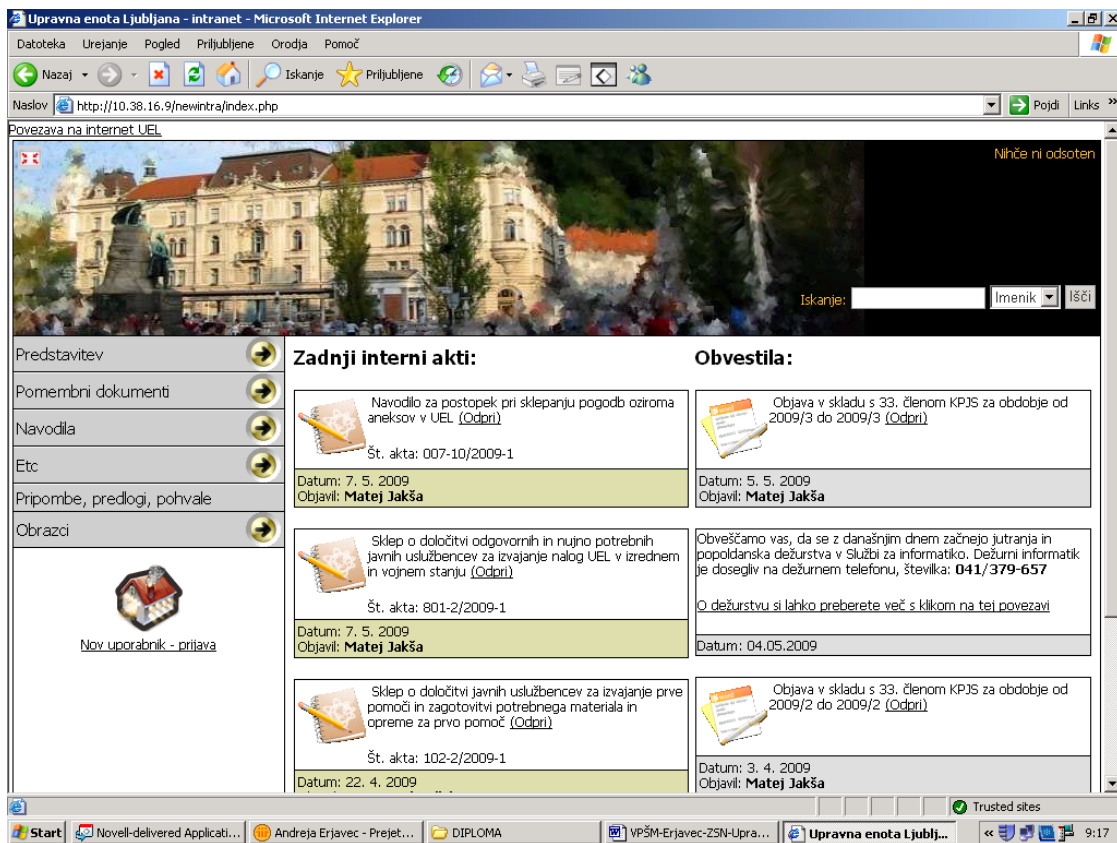


Vir: (Slonep pohištvo 2009)

Komunikacija med zaposlenimi je torej izrednega pomena. Nič ni bolj uspešno in nič se bolj ne izplača kot iskreno zanimanje za druge ljudi. Tako je tudi na delovnem mestu. Ljudem je treba dati priznanje, treba jih je pohvaliti, jih pustiti, da sami odločajo, jih vzpodbujati, učiti. Ljudem je predvsem treba dati vedeti, da so dragoceni in jim zaupati. Tudi v državni upravi se napreduje na tem področju. Nekoč sem prebrala stavek: »Poskrbi za ljudi in posel bo sam stekel«.

Da se v državni upravi lažje sporazumevamo, imamo na voljo intranet, preko katerega si lahko pridobivamo informacije in vzpostavimo stike z drugimi zaposlenimi.

Slika 4: Intranetna stran Upravne enote Ljubljana



Vir: Upravna enota Ljubljana

Ustvarjalno delovno okolje torej še zdaleč ni le ergonomsko oblikovan delovni prostor. Že Thomas Edison je zatrjeval, da je genij »en odstotek inspiracije in 99 odstotkov perspiracije«, torej potenja in truda. To velja tudi za lastnost ustvarjalnega mišljenja, ki jo lahko pričakujemo od zaposlenega v prijetnem, ustvarjalnem okolju.

Sposobnost ustvarjalnega mišljenja v državni upravi ni tako zanemarljivega pomena. Zaposleni smo bili vpeti v postopke in pravila, nismo se ukvarjali z ustvarjalnostjo in poskušali stvari spremeniti. Če se je že našel kdo, je večinoma ostal prezrt ali celo zartt, marsikdo je bil napačno razumljen.

To lahko komentiram tudi iz lastnih izkušenj. Na začetku poskušáš stvari spremeniti, morda poenostaviti, kasneje opustiš vsakršno namero po spremembah, četudi bi bile še kako dobrodošle, saj večinoma naletijo na gluha ušesa. Navada je železna srajca. Kreativna ideja mora biti tudi praktična, predvsem koristna, izboljšati mora proces ali storitev. V državni upravi smo se dolga leta borili z dolgotrajnimi postopki in se trudili izboljšati odnose

stranka – uradnik. V delovnem okolju žal še vedno vse prevečkrat prihaja do nekega "tihega" zatiranja ustvarjalnosti.

Žal je vse prevečkrat tako, da če je predlog praviloma predmet šefove kritike, jih zaposleni večinoma raje obdržijo(mo) zase. Pa vendar človek veliko lažje deluje, če ga vodilni ne nadzoruje v smislu občutka nezaupanja, pač pa ga vodi in usmerja. Ljudje se lahko naučijo, da se preusmerijo »od ukazovanja k vodenju, od tekmovanja k sodelovanju, od delovanja po metodi prikritih aktivnosti k metodi izmenjave informacij, od pasivnosti k tveganju, od obravnavanja ljudi kot stroška k obravnavanju ljudi kot premoženja. Naučijo se lahko, kako spremeniti življenje od nezadovoljstva k zadovoljstvu, od otopelosti k zanimanju, od neuspeha k uspehu.« (Levine in Crom 2000)

Kdo je potemtakem tista gonilna sila v neki organizaciji, ki vzpodbuja kreativnost, inovativnost, ustvarjalnost? V prvi vrsti je to nadrejeni, za njim pa vsi delavci, torej vsi podrejeni. To pomeni, da mora nadrejeni s svojim zgledom vzpodbujati celotni kolektiv. Pri tem ni nujno, da je inovativna sprememba tudi prava. Če pogledamo v zgodovino nastanka nekaterih izumov, lahko vidimo, da jih je veliko nastalo zaradi napake ali po naključju. Kdor dela, dela tudi napake. Ustvarjalni ljudje preizkušajo svoje zamisli, pri tem pa se kaj lahko zgodi, da zadeva ne deluje tako, kot so si to zamislili.

»Edisonovo trditev o "sestavi" genija, katerega glavni del sta trud in pot, potrjuje tudi anekdota o žabi, naveličani bedne usode počasne močvirske živali, ki za nasvet, kako bi se naučila leteti, povpraša modro sovo. Ta ji odgovori, da mora počakati, dokler ji ne zrastejo krila, potem pa naj z njimi maha in zagotovo bo poletela. Ko žaba vprašujoče potarna, kako naj vendar to doseže, se sova ujezi: "Jaz ti ponujam načelno rešitev, ti pa me sprašuješ po podrobnostih. Za to se boš morala potruditi sama!" Tako lahko tudi za ustvarjalno mišljenje in njegovo spodbujanje rečemo, da so ustvarjalni ljudje kot sove, rojene s krili, zato si težko predstavljajo življenje brez letenja; neustvarjalnim žabam pa krila nikoli ne bodo zrasla, naj se še tako trudijo.« (Drevenšek 2000)

Kakšna je torej naloga vodilnega kadra v nekem uspešnem podjetju? Potrebno je le ugotoviti, kaj prinaša najboljši učinek, kaj je tisto, kar ljudi vzpodbudi in na koncu prinese dobiček. V državni upravi ni pričakovati dobička, je pa pričakovati uspešno in dobro ter hitro opravljene storitve. Je dobro, da so ljudje sproščeni ali pa so ključ do uspeha stroga pravila in uredbe? Predvsem je potrebno v ljudeh vzpodbuditi inovativnost. Inovativnost pa dobiva »krila v ozračju, kjer iskricice zlahka preskakujejo, zato mnoga podjetja spodbujajo druženje zaposlenih – s kavarnicami, skupnimi kosili, usposabljanjem, pikniki, team-

buildingi, tako arhitekturo, ki spodbuja interakcijo ...» (Levine in Crom 2000) Tega v državni upravi ni. Jasno je, da je vse to povezano s stroški in da ni pričakovati, da bi se davkoplačevalci strinjali s takimi prijemi povečevanja storilnosti.

Pa vendar sem prepričana, da je delovno okolje, v katerem je zaposlenim užitek delati, mogoče ustvariti tudi v državni upravi.

4.2 Dvig strokovne usposobljenosti javnih uslužbencev

Izobraževanje delavcev v javni upravi je nujno. To ni le prednost vsakega zaposlenega, pač pa je v prvi meri vrednota in del kulture neke organizacije. Tako tudi javnega sektorja. Jasno je, da je organizacija, ki ima zaposlenega veliko visoko usposobljenega kadra, uspešnejša in učinkovitejša.

V javni upravi še vedno prevladuje pasivna metoda izobraževanja, kar pomeni metoda predavanja, pripovedovanja, opisovanja, pojasnjevanja, poročanja, kazanja. (Mihelič, 2006)

V upravni enoti je vsekakor premalo sredstev, namenjenih dodatnemu izobraževanju kot pogoju za napredovanje, kot tudi za samostojnost pri odločanju. V interesu upravne enote bi moralo biti, da so njeni delavci čimbolj izobraženi in strokovni.

Zaposleni so se v preteklih letih v veliki meri izobraževali za pridobitev formalne izobrazbe in se še bodo. Delno je to odraz sprememb v upravi, predvsem glede zahtev po formalni izobrazbi zaposlenih in njihove socialne varnosti, delno pa odraz načrtovanja in potreb po kakovostnejšem opravljanju novih nalog v upravi, za opravljanje katerih so se zaposleni morali dodatno usposabljeni in izpopolnjevati. Kot sem že omenila, pa upravna enota zaradi svojih omejenih možnosti, predvsem finančnih, ne more zadovoljiti potreb zaposlenih po izobraževanju.

To vem tudi iz lastnih izkušenj. Moje izobraževanje na Visoki poslovni šoli Doba Maribor sem si plačala sama, ob tem, da brez dneva študijskega dopusta in ob treh otrocih to res ni bilo lahko. Moram pa reči, da so me k tej odločitvi vzpodbudili moji nadrejeni, saj je to v končni fazi največja naložba vase.

Menim, da bi upravna enota morala izdelati poseben program formalnega izobraževanja zaposlenih in programe za usposabljanje in izpopolnjevanje zaposlenih. Pri tem bi morali upoštevati tako potrebe posameznika po izobraževanju in sicer na podlagi sposobnosti, poprejšnjega znanja in motivacije posameznika. (Bunc, 2002)

4.3 Upravljanje s človeškimi viri

Osebnih odnosov ne moremo več jemati kot nekaj samoumevnega. Vsekakor so minili časi, ko je mogoče voditi podjetje z bičem izza pisalne mize. Voditelj prihodnosti mora imeti trezno predstavo in občutek za vrednote organizacije, ki jo bo želel voditi. Obvladovati bo moral različne veščine in znanja, predvsem bo moral obvladati medsebojno sporazumevanje, komuniciranje, znati vzpodbuditi ljudi, da bodo radi in dobro delali, poleg tega pa bo moral iz ljudi izvleči njihovo nadarjenost in ustvarjalnost. (Stuart in Crom, 2000)

»Ravnanju z zaposlenimi lahko rečemo kadrovski menedžment ali menedžment kadrovskih (človeških) virov, ki v angleškem prevodu pomeni Human Resource Management. Kadrovski menedžment planira potrebe po kadrih, upravlja s človeškim kapitalom, ki ga sestavljajo »kompetence, odnos in intelektualna spretnost.« Gre za razvoj kadrov, ki je najpomembnejša dolgoročna naložba, pri tem pa moramo »zagotoviti najugodnejšo poklicno, izobrazbeno in kvalifikacijsko strukturo kadrov v funkciji.« (Mihelič, 2006)

4.4 Nagrajevanje zaposlenih

Plačevati je treba spodobno. Saj veste, če plačujete z arašidi, se pri vas zaposlijo... opice!

E. Deming

Največja napaka vodilnega kadra je v tem, da sploh ne poskuša motivirati svojih podrejenih, pač pa nad njimi le preži z grožnjo češ, saj jih na Zavodu za zaposlovanje še veliko čaka na tvoje mesto. V bistvu to sicer drži, a je kaj slaba motivacija, da bomo delali bolje, da bomo zadovoljni in bomo radi hodili v službo. Prav tako ni vsega mogoče doseči z materialnimi dobrinami, z materialnimi stimulacijami, to bi bilo preveč enostavno. »Uspeh in zadovoljstvo zaposlenih sta danes namreč vse bolj individualni kategoriji in mnogi zaposleni si ju predstavljajo na različne načine: nekateri iščejo boljše ravnovesje z zasebnim življenjem in več prostega časa, drugi si želijo upoštevanja in uresničenja njihovih idej, tretji zasledujejo strokovni razvoj. Nekateri si želijo delo za več delodajalcev, pohvalo in priznanje, biti slišani in primerno obravnavani. Zato so med dejavniki, ki najbolj zavirajo mobilizacijo "človeškega dejavnika", gotovo preživeli "čredni" sistemi

nagrajevanja in motiviranja zaposlenih, neprilagojeni tako potrebam današnjih organizacij kot navsezadnje tudi željam in pričakovanjem zaposlenih.« (Dialogos 2009)

Če bi ob tem želela predstaviti sistem nagrajevanja v državni upravi, bi naletela na veliko luknjo. V javnem sektorju ni stimulativenega nagrajevanja ali pa je tako simboličen, da ti postane v hipu jasno, da tvoj trud in volja delati več in bolje, ni kaj dosti boljši od tistih, ki dobesedno le »hodijo v službo«. Mislim, da se država sicer tega zaveda, vendar pa zaradi omejenih finančnih možnosti (vedno se ustavi pri tem) ni pričakovati, da bi se razmere izboljšale, čeprav tudi med zaposlenimi prevladuje mnenje, da so denarne spodbude za delo kratkoročno sicer dobre in uspešne, vendar so žal le kratkoročne. V javni upravi je prav tako sporno tudi dejstvo, da s tem jemljemo iz žepa davkoplačevalcev, kar pomeni, da bodo sicer stranke z našim delom sicer zadovoljne, kljub temu pa ne bodo zadovoljne z radodarnim nagrajevanjem sicer dobrih delavcev.

»Povsem enako učinkujejo tudi še bolj preživete oblike prisile, ki jih je guru motivacije Frederick Herzberg cinično poimenoval KITA (Kick In The Ass ali brca v zadnjo plat). Te stvari ljudi sicer premikajo, vendar "premikanje" še ni... motivacija! Izpostavil je številne intrinzične (notranje) oblike motivacije zaposlenih, ki jih ni mogoče nadomestiti z "denarno povišico", ki učinkuje le ... do nove povišice!« (Dialogos 2009)

Nagrajevanje praviloma v neki sredini lahko povzroči veliko slabe volje in nezadovoljstva. To lahko potrdim iz lastnih izkušenj. Ker sem imela boljšo oceno kot sodelavec, se je najin medsebojni odnos zelo poslabšal, nezadovoljstvo je širil tudi drugje po organizaciji, nagrade nisem bila vesela, upala sem, da me naslednji mesec ne bo na seznamu. Pa naj ob tem še omenim, da »nagrada« ni preseгла 20 evrov. Vse do tistega trenutka je bil najin odnos dober.

»Kdaj denarna spodbuda deluje res motivacijsko?

Denar deluje pretežno kot motivator in ne zgolj kot higienik le pod tremi pogoji:

1. Nagrada je namenjena za izjemne dosežke in trud in ne vsakodnevne rezultate!
2. Nagrada je v občutnem znesku in ne... napitnina!
3. Nagrada je po frekvenci občasna (ne recimo vsakomesečna)!« (Šmuc 2009)

Če se v javni upravi želimo približati poslovni odločnosti, želja po tem je v zadnjem času vedno bolj izrazita in zdajšnji načelnik tudi sledi temu cilju, potem je nujno tudi k temu napeljati svoje zaposlene. Pomeni, da se mora načelnik ob tem lotiti velikega problema

delovne uspešnosti, ki se bo povečevala ravno z nagrajevanjem, razvojem delavcev, postavljanjem realnih in dosegljivih ciljev, voljo zaposlenih, entuziazmom, pripadnostjo ...

Nekaj resnic, napak in pozitivnih misli v zvezi z motiviranjem:

4. »Večina vodij misli, da je denar motivator št. 1. Vendar... ni!
5. "Dobiš, kar nagradiš" ... je primerno teoretično načelo, ki (še) ni našlo pot v prakso!
6. Stvari, ki ljudi motivirajo najbolj, so relativno enostavne in ne stanejo veliko!
7. Različne ljudi motivirajo zelo različne stvari!
8. Enostavne, zabavne in kreativne nagrade učinkujejo najbolj!
9. Največji vpliv formalnih nagrad je njihova... simbolna moč!
10. Prepoznavanje dosežkov utrjuje dodatno vedenja, ki so omogočila te dosežke!
11. Vodje se ne zanimajo za motiviranost, dokler ta ne... izgine!
12. Manj zahtevno je ohranjanje vedenj kot njihovo "ustvarjanje".
13. Bolj razvijate "zaposljivost in tržljivost" zaposlenih, verjetnejše je, da bodo... ostali v firmi!« (Šmuc 2009)

4.5 Karierno svetovanje

Z izrazom »kariera« nekateri avtorji razumejo vsa dela, ki jih posameznik opravlja v svojem poklicnem življenju. Vsaka stopnja, ki jo posameznik doseže na svoji karierni poti, vedno ustvari željo po doseganju naslednje.

Tipične kariere so naslednje (Mihelič 2006):

- stabilna kariera (se odločimo v mladosti in traja celo življenje)
- vertikalna kariera (napredujemo po hierarhični lestvici – več znanj, več izkušenj)
- horizontalna kariera (napredujemo v vodoravni smeri s tem, ko prevzemamo nove naloge)
- ciklična kariera (menjamo področje in vsebino delo vsakih 5-7 let)

V današnjem času je vedno bolj pomembna možnost napredovanja in motiviranost za nadpovprečne rezultate. V prvi vrsti je želja po napredovanju v neki organizaciji pogojena z zadovoljstvom pri delu. »S primernim oblikovanjem dela lahko povečamo motivacijo za delo, kar pomeni izboljšanje delovnih rezultatov in zadovoljstva delavcev.« (Merkač Skok 2005)

Napredovanje pomeni prehod iz nižje v višjo kakovostno stopnjo. Le kdo ne bi rad napredoval, imel višjo plačo, ergonomsko oblikovano pisarno, razne ugodnosti, kot so službeni avto, veliko delavcev zadovolji tudi večja odgovornost. Malo pa je takih, ki so za to pripravljeni delati več. (Merkač Skok 2005)

5 VODENJE IN RAVNANJE Z ZAPOSLENIMI

Kdaj lahko govorimo o vodenju? Če nekdo vpliva na nekoga drugega, da ta deluje. Naloga vodje torej je, da usklajuje sestavine vodenja, ki so: vodja, skupina, posamezniki, okolje, v smiselno produktivno celoto. (Mihelič 2006)

5.1 Osnovni pojmi vodenja in ravnanja z zaposlenimi

»Vodenje je obojestranski, visoko profesionalni in vzajemni proces, ki zahteva multidisciplinarna menedžerska znanja, predvsem s področja človekoslovnih, ekonomsko-organizacijskih in socioloških ved. Vodenje pomeni: načrtovati, imeti nadzor nad porabo časa, predvsem v smislu gospodarnega ravnanja z njim.« (Mihelič 2006)

Kar se tiče odnosa do dela, imamo tudi v državni upravi opravka s tremi vrstami zaposlenih: tistimi, ki nočejo delati, tistimi, ki delajo zato, ker morajo, in tistimi, ki si želijo delati in zato tudi delajo dobro.

V državni upravi je žal še vedno preveč poudarka ravno na izobrazbi, od tega je odvisno tako napredovanje kot nagrajevanje, še zdaleč pa ob tem ni nujno, da je tak človek tudi vesten, da se zna vklopiti v timsko delo, da zna hitro in strokovno delati in razmišljati inovativno.

»V primeru, ko ima podjetje strategijo usmerjeno k zaposlenim, ki si želijo opravljati delo, na katerem sloni poslovanje podjetja, bodo ti tudi ves svoj trud vložili v potrebno znanje in sposobnosti, ki jih potrebujejo, da bodo to delo opravljali. Naloga vodstva pa je, da jim to omogoči in jih pri tem ne zatira, saj je ključnega pomena za uspešnega vodjo, da si prizadeva za osebno rast svojih zaposlenih.« (Babarović 2003)

V javni upravi imamo sicer podrobnejšo opredelitev elementov delovne uspešnosti in sicer kriterije v skladu z Uredbo o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede (Ur. list RS št. 51/2008), katerega priloga je tudi Podrobnejša opredelitev elementov delovne uspešnosti javnega uslužbenca.

Ti kriteriji so naslednji:

1. strokovnost (izvajanje nalog zlasti v skladu z veljavnimi standardi oziroma s pravili stroke,

2. obseg dela (izvajanje nalog zlasti glede na količino opravljenega dela, dodatno delo),
3. pravočasnost (izvajanje nalog zlasti v skladu s predvidenimi roki in veljavnimi standardi oziroma s pravili stroke),
4. samostojnost (izvajanje nalog zlasti glede na potrebo po dajanju natančnih navodil, po nadzorovanju),
5. ustvarjalnost (izvajanje nalog zlasti glede na razvijanje novih uporabnih idej, dajanje koristnih pobud in predlogov),
6. natančnost (izvajanje nalog zlasti glede na pogostost napak, kvaliteto dela),
7. zanesljivost (izvajanje nalog v smislu izpolnjevanja dogovorjenih obveznosti, popolnega in točnega prenosa informacij),
8. sodelovanje (izvajanje nalog v smislu medsebojnega sodelovanja in skupinskega dela, odnosa do sodelavcev, prenosa znanja in mentorstva),
9. organizacija dela (izvajanje nalog v smislu organiziranega in načrtovanega izkoriščanja delovnega časa glede na vsebino nalog in postavljene roke, prilagoditve nepredvidenim situacijam),
10. interdisciplinarnost (izvajanje nalog v smislu povezovanja znanja z različnih delovnih področij, pregleda nad svojim delovnim področjem),
11. odnos do uporabnikov storitev (izvajanje nalog v smislu sodelovanja in servisiranja uporabnikov storitev),
12. komuniciranje (izvajanje nalog v smislu pisnega in ustnega izražanja, ustvarjanja notranjega in zunanjega socialnega omrežja),
13. drugo (izvajanje nalog v smislu posebnosti, značilne za posamezno dejavnost oz. stroko v javnem sektorju).

5.2 Stili vodenja v upravni enoti

Voditi ljudi, pomeni imeti sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati delavce k želenim ciljem. (Mihelič 2006)

Dobro vodenje je pogojeno z nekaterimi osnovnimi sposobnostmi, ki so:

»Delitev moči: vodja je sposoben deliti moč, vpliv in kontrolo s svojimi sodelavci (pritegnitev k soodločanju in opredeljevanju delovnih ciljev; občutek pripadnosti organizaciji; pozitivni občutki o svojem delu, zanimivo in stimulatивно, vodja dobro opravlja svoje delo);

Intuicija: začutenje potrebe po spremembah v določeni situaciji (budno odzivanje na spremembe v okolju in potrebe zaposlenih; kaj se spleča v določenih okoliščinah, itd.);

Poznavanje samega sebe: sposobnost spoznavanja in ugotavljanja svojih prednosti in pomanjkljivosti (premoščanje lastne slabosti; vodje se razvijajo v izzivalnem okolju; povratna informacija, ustrezna orientacija, vpogled v problematiko samega sebe);

Vizija: sposobnost predstavljati si drugačno, boljše stanje in poti za njegovo doseganje (imeti povsem nov izvorni cilj);

Skladnost vrednot: sposobnost doseči primerno usklajenost med organizacijskimi načeli in vrednotami zaposlenih (skladna celota, sicer pride do polarizacije, kjer se na eni strani znajdejo zaposleni s svojimi interesi in pričakovanji, na drugi strani pa vodja s svojimi organizacijskimi načeli in zahtevami dela).

Z vidika sposobnosti ravnanja s čustvi zaposlenih poznamo sledeče načine vodenja:

- Vodenje s prisilo – zahteva takojšnjo privolitev v delegirane delovne naloge, »naredi, kar ti rečem«.
- Usmerjevalno vodenje – je vodenje v smeri zastavljene vizije, »sledi mi in skupaj bomo uresničili svojo vizijo.«
- Očetovski način vodenja – vodja preferira ljudi, ker so zanj pomembnejši kot pa cilji in naloge.
- Perfekcionistični način vodenja – poudarja visoke standarde pri delu, »naredi kakor jaz in to takoj!«
- Sodelovalni način vodenja – spodbuja sodelovanje in skupne odločitve, »kaj pa ti misliš?«
- Mentorski način vodenja – podpira ljudi in jih osebno in strokovno razvija za prihodnost, »poskusi to!« (Mihelič, 2005)

V Upravni enoti Ljubljana, Izpostava Šiška, imamo po mojem mnenju sodelovalni način vodenja.

Vodenje je umetnost upravljanja ljudi, da skupno dosežejo želene cilje. Menedžerski vodja je podoben dirigentu orkestra. Dober dirigent nikoli ne zapoveduje glasbenikom, ki jih vodi, kako morajo igrati, ampak jih samo vzpodbuja, v njih išče pozitivne strani in s svojo avtoriteto doseže, da vsi spoštujejo in upoštevajo njegovo dirigiranje. (Černetič 2004)

6 OPREDELITEV ČOVEŠKIH VIROV

Ravnanju z zaposlenimi ljudmi – kadri v funkciji lahko rečemo kadrovski menedžment ali menedžment kadrovskih (človeških) virov.

6.1 Analiza zadovoljstva zaposlenih z upravljanjem v Upravni enoti Ljubljana, Izpostava Šiška

Ker po mojem mnenju nastaja ključni problem ravno na področju zadovoljstva zaposlenih, predvsem na področju nagrajevanja, ki pa je le posledica upravljanja, sem naredila analizo in na podlagi te predlagala določene izboljšave.

6.1.1 Problem, namen in cilji raziskave

Kot sem omenila že v uvodu, je problem negativna organizacijska klima v Upravni enoti Ljubljana, Izpostava Šiška. Namen raziskave je bil opredeliti ravnanje s človeškimi viri v Upravni enoti in analizirati zadovoljstvo zaposlenih v Upravni enoti Izpostava Šiška z vidika upravljanja in načina vodenja, predlagati izboljšave in uvedbo novih načinov vodenja in upravljanja, saj posledično zadovoljstvo zaposlenih vpliva na same rezultate dela, prijaznost in učinkovitost v državni upravi. Cilj moje raziskave je pokazati na vzroke nezadovoljstva in predlagati smernice, ki bodo doprinesle k boljšemu načinu nagrajevanja in povečevanja zadovoljstva zaposlenih.

6.1.2 Populacija in vzorec

Anketiranje je bilo izvedeno v Upravni enoti Ljubljana, Izpostava Šiška, kjer sem tudi sama zaposlena. Glede na to, da je v tukajšnji izpostavi le 30 zaposlenih, sem uspela pridobiti 21 vrnjenih vprašalnikov. Anketo sem razdelila vsem zaposlenim, tudi vodjem. Pripravljenost za sodelovanje v anketi je bila zadovoljiva.

6.1.3 Uporabljene metode in tehnika

V teoretičnem delu sem na osnovi prebrane literature, navedene v seznamu literature, z metodo opisovanja (deskripcije) analizirala osnovne pojme. Različne vire sem medsebojno

primerjala in združila. V praktičnem (empiričnem) delu pa sem izvedla anketiranje. S podatki sem prikazala stanje zadovoljstva pri upravljanju s človeškimi viri v UEL, Izpostavi Šiška.

6.1.4 Delovne hipoteze

Hipoteza 1:

Uvedba sprememb pri ravnanju s človeškimi viri v upravni enoti je nujna za uspešnost poslovnega sistema.

Pričakujem, da bo kljub spremembam, ki so se zgodile na področju ravnanja s človeškimi viri (npr. letni razgovori, seznanitev zaposlenih s poslanstvom, vizijo in cilji UEL ter s splošno informiranostjo zaposlenih in s trdom za dvig strokovne usposobljenosti zaposlenih), iz rezultatov ankete organizacijske klime v UEL Izpostava Šiška še vedno razvidno precejšnje nezadovoljstvo predvsem z nagrajevanjem in s plačo (trenutno je zaradi recesije ukinjen tudi dodatek na uspešnost). Zanima me predvsem, če zaposleni za svoje delo dobijo primerno plačilo oziroma če je to plačilo ustrezno glede na njihovo učinkovitost. Zanima me prav tako, kakšne cilje po presoji zaposlenih na Upravni enoti zasleduje načelnik in čemu daje prednost (zakonitosti ali drugim okoliščinam, na katere se sklicujejo stranke). Zelo zanimiva bo tudi analiza trditev, predvsem o tem, kako predpostavljeni ocenjujejo delo, ali je delo primerno organizirano in ali so zaposleni seznanjeni s tem, katerim vidikom njihovega dela dajejo predpostavljeni največji poudarek. Za samo uspešnost poslovnega sistema je vsekakor ena največjih vrednot prav pripadnost organizaciji. V anketi je zato tudi vprašanje, ali so zaposleni ponosni na to, da so zaposleni na Upravni enoti Ljubljana, Izpostava Šiška.

Hipoteza 2:

Motivacijo zaposlenih dosežemo z učinkovitim nagrajevanjem le-teh.

Pričakujem, da bo iz ankete razvidno, da zaposleni niso zadovoljni z zdajšnjim načinom nagrajevanja, saj je povsem neučinkovit. Zato me predvsem zanima, kako bodo zaposleni ocenili motive pri svojem delu (plačo, pohvalo, dobre medčloveške odnose, kariero, stopnjo zahtevnosti dela). Predvidevam, da je zaposlenim (glede na dejstvo, da je večina zaposlenih že več let na istem delovnem mestu) predvsem pomembna pohvala in dobri medčloveški

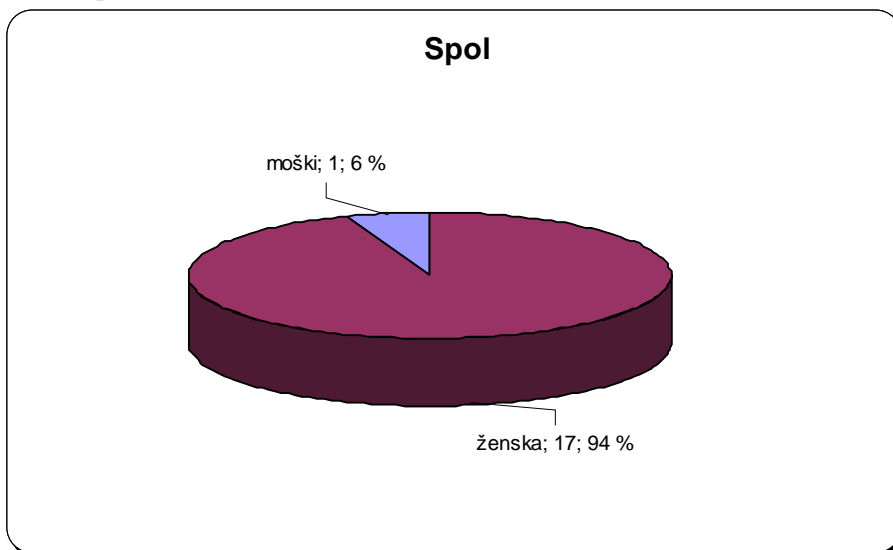
odnosi. Prav tako me zelo zanima rezultat trditve in sicer, če se zaposlenim zdi, da so dovolj stimulirani za uspešno reševanje postopkov. Anketa bo jasno pokazala splošno zadovoljstvo ali nezadovoljstvo zaposlenih ter njihove prioritete pri tem. Omenjeno raziskavo bom po analizi tudi vročila vodji izpostave.

6.1.5 Interpretacija rezultatov

S pomočjo ankete, ki sem jo izvedla v mesecu aprilu 2009, sem želela pridobiti čimveč informacij o zadovoljstvu zaposlenih z upravljanjem, z delom, ki ga opravljajo in zadovoljstvu z nagrajevanjem oziroma s samim plačilom za opravljeno delo. Skušala sem tudi ugotoviti, ali si zaposleni želijo spremembe delovnega mesta, kateri motiv pri njihovem delu je najpomembnejši in kako so zadovoljni s svojim vodjem. Na koncu me je zanimalo tudi to, ali so zaposleni na Upravni enoti Ljubljana, Izpostava Šiška, ponosni na to, da so del Upravne enote. Anketni vprašalnik je sestavljen iz 10-ih vprašanj, s tem da so pod drugo točko navedene trditve, s katerimi se vprašani lahko strinja ali ne z možnostjo od 1-5. Vprašanja so zaprtega tipa. Za anketo sem se odločila zato, ker sem le tako lahko hitro ugotovila in pridobila takšne odgovore, ki so pripomogli do nekega rezultata, ki lahko prikaže splošno stanje, zadovoljstvo ali nezadovoljstvo zaposlenih.

V nadaljevanju zaključne strokovne naloge bom predstavila osnovne demografske značilnosti vzorca anketnega vprašalnika, sledi obdelava in rezultati preostale empirične raziskave.

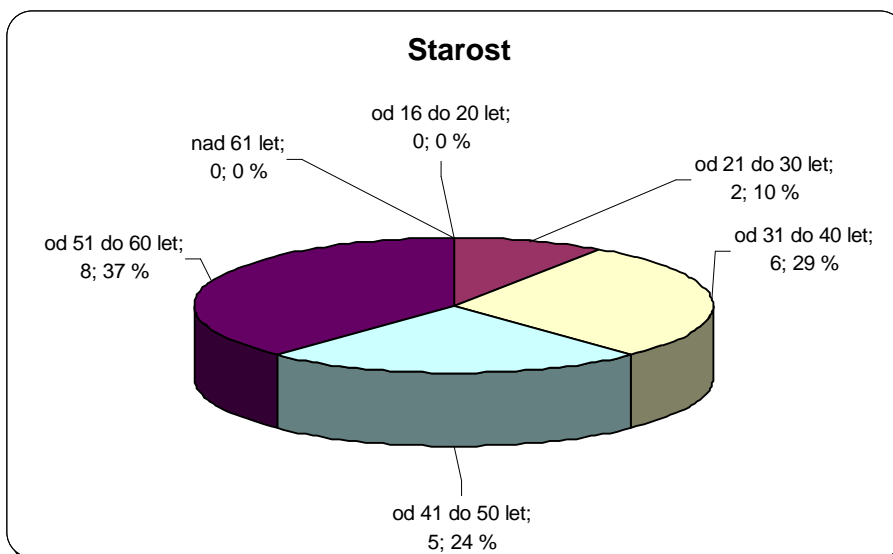
Graf 1: Spol anketiranih



Vir: Analiza anketnega vprašalnika

Iz grafa je razvidno, da med zaposlenimi v UE Ljubljana, Izpostava Šiška prevladujejo ženske, kar je tudi sicer pretežna slika zaposlenih na Upravni enoti Ljubljana.

Graf 2: Starost anketiranih

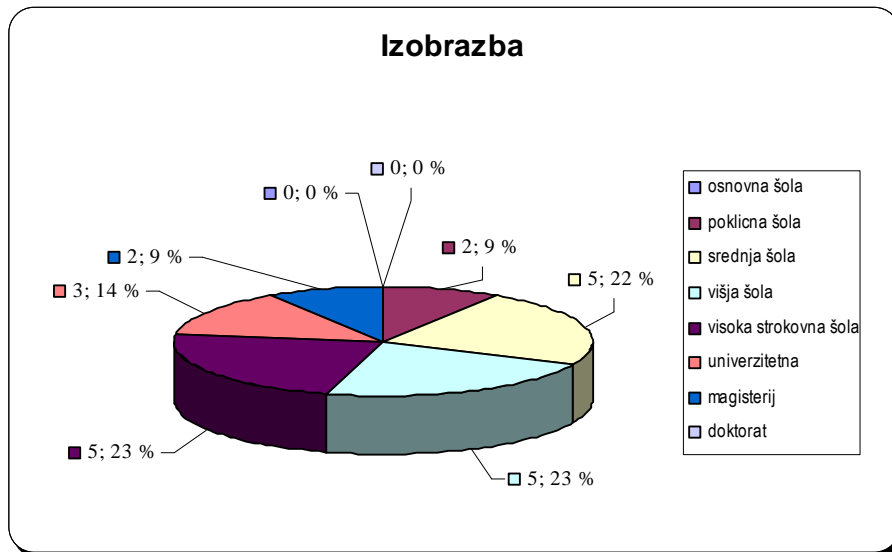


Vir: Analiza anketnega vprašalnika

Iz grafa je razvidno, da v UE Ljubljana, Izpostava Šiška ne zaposlujejo novega, mlajšega kadra, zato prevladuje starostni razred med 51. in 60. letom. To je tudi najmočnejša skupina anketiranih. Po mojem mnenju je tudi zato v naslednjih grafih dobro razvidno, zakaj so

zaposleni nezadovoljni s svojo službo, saj je večina zaposlenih v upravni enoti že več let in torej dobro pozna razmere in sisteme nagrajevanja.

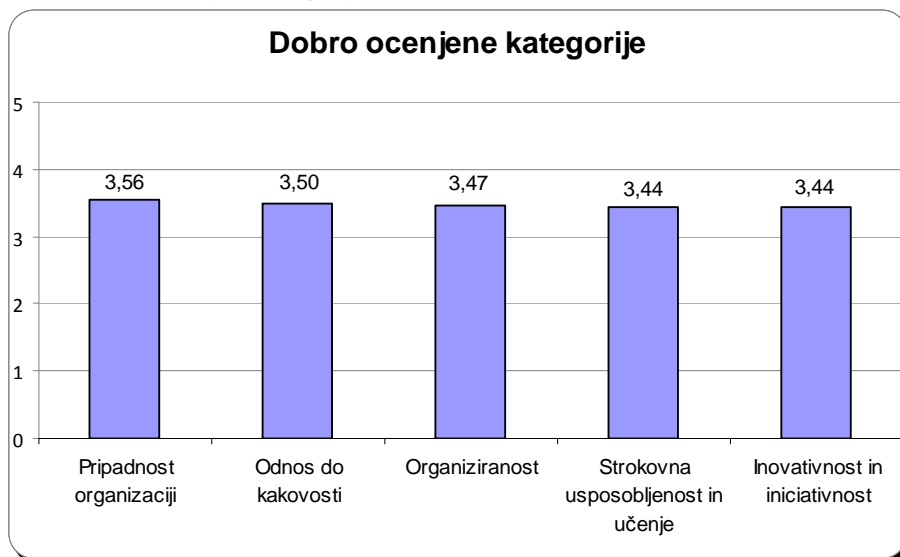
Graf 3: Izobrazbena struktura anketiranih



Vir: Analiza anketnega vprašalnika

Iz grafa je razvidno, da sicer prevladuje srednješolska izobrazba, kar je posledica tega, da je zaposlenega veliko strokovno tehničnega kadra, ki ne potrebuje visoke izobrazbe. Vsi zaposleni, ki rešujejo posamezne upravne postopke, pa imajo višjo, visoko ali univerzitetno izobrazbo. Magisterij imajo le nekateri vodje.

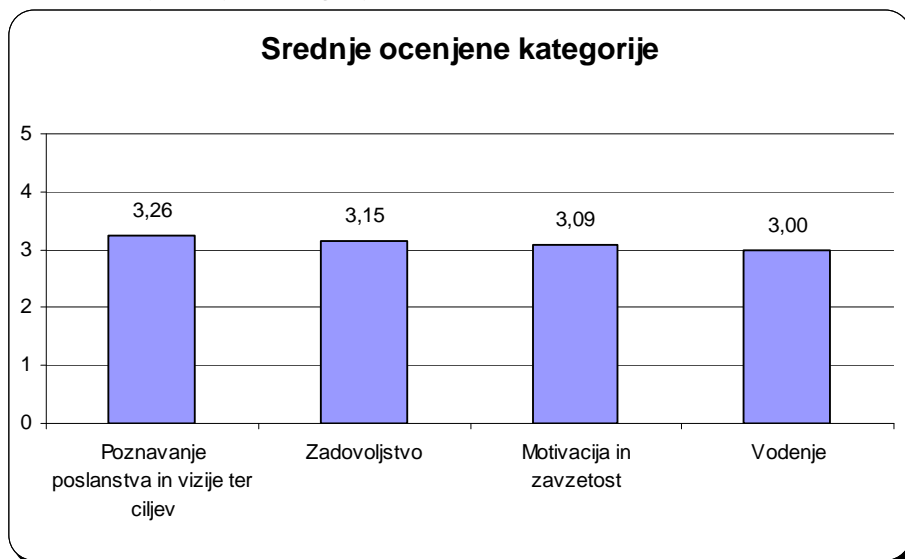
Graf 4: Dobro ocenjene kategorije



Vir: Analiza anketnega vprašalnika

Iz analize je razvidno, da so najbolj ocenjene kategorije prav pripadnost organizaciji, ki je med zaposlenimi velika, saj je na petstopenjski lestvici dosegla kar 3,56 točk. Prav tako je med zaposlenimi dober tudi odnos do kakovosti, kar kaže na to, da jim veliko pomeni, da je delo dobro in kvalitetno opravljeno. Zadovoljni so z notranjimi odnosi in s svojo strokovno usposobljenostjo za opravljanje dodeljenih del in nalog. Pri tem bi omenila še, da med zaposlenimi prevladuje mnenje, da veliko delavcev zgolj zaradi »zbiranja točk za napredovanje« obiskuje različne računalniške in druge tečaje, čeprav potem tega pridobljenega znanja pogosto ne uporabljajo. Pri delu so zaposleni inovativni in iniciativni, neodvisno od strokovne usposobljenosti in stopnje izobrazbe.

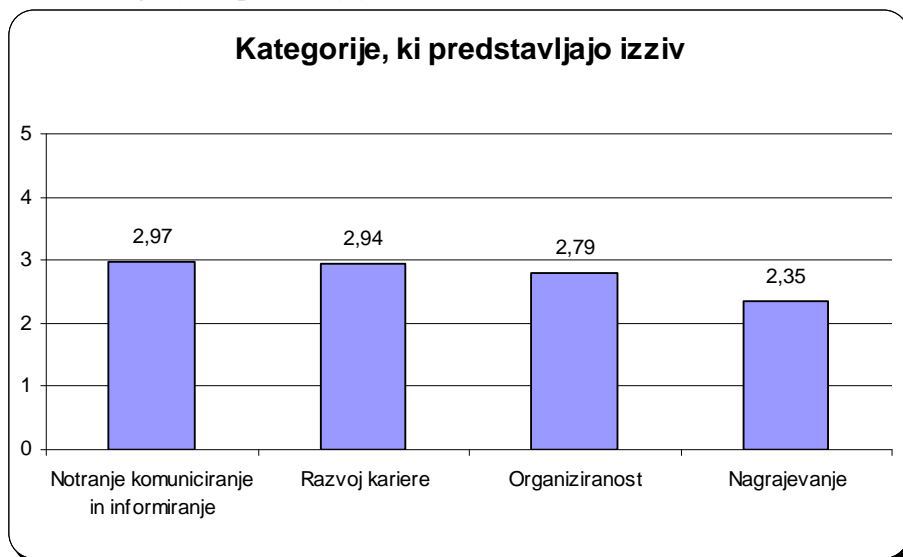
Graf 5: Srednje ocenjene kategorije



Vir: Analiza anketnega vprašalnika

Iz grafa je razvidno, da so zaposleni manj seznanjeni s poznavanjem poslanstva in vizije ter ciljev upravne enote, da so manj na splošno zadovoljni, kar se kaže tudi v manjši motivaciji in zavzetosti za delo, vse skupaj pa je gotovo povezano tudi z vodenjem. V zdajšnjem času recesije je zadovoljstvo na splošno povezano z negotovostjo zaposlitve, z zmanjševanjem dohodka in ukinjanjem določenih pravic, npr. zmanjšanjem letnega dopusta na uspešnost. Delali smo več, naredili smo več, dopust za uspešnost pri delu pa so nam v večini ukinili ali zelo zmanjšali. To vsekakor ne prispeva k večji motivaciji in zavzetosti za delo. Menim, da je vse odvisno od vodenja. Vodja bi moral biti navijač, trener, pomočnik in ne policist, sodnik ali hudičev advokat.

Graf 6: Kategorije, ki predstavljajo izziv

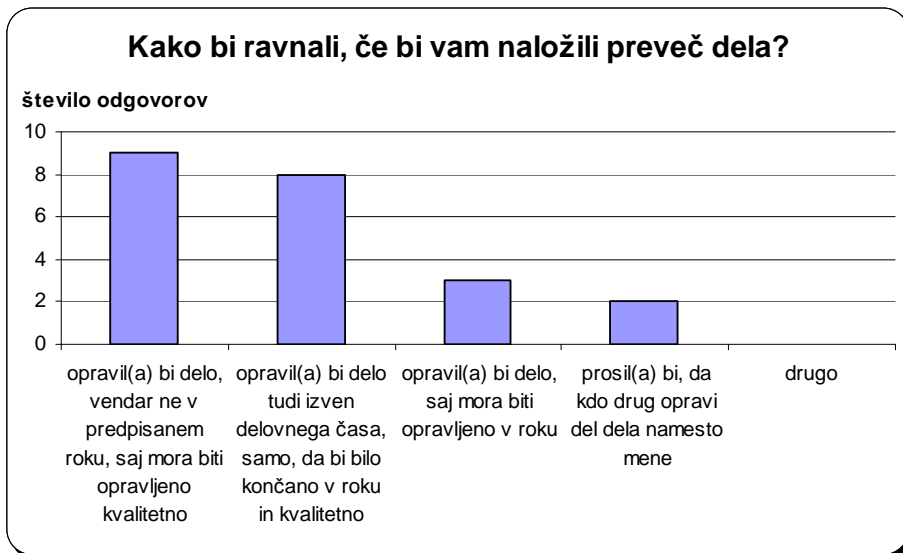


Vir: Analiza anketnega vprašalnika

Iz grafa je razvidno, da bi lahko še zelo izboljšali notranje komuniciranje in informiranje zaposlenih, da bi se lahko več ukvarjali z razvojem kariere zaposlenih, da bi bil s strani vodij večji poudarek na organiziranosti dela, kar bi razbremenilo določene delavce.

Glede na to, da je praktično pri vseh merjenjih organizacijske klime na zadnjem mestu nagrajevanje, sem se tokrat posvetila predvsem analiziranju kategorije, ki predstavlja notranje odnose. V nadaljevanju bom analizirala vzroke za takšno stanje in navedla predloge za izboljšanje.

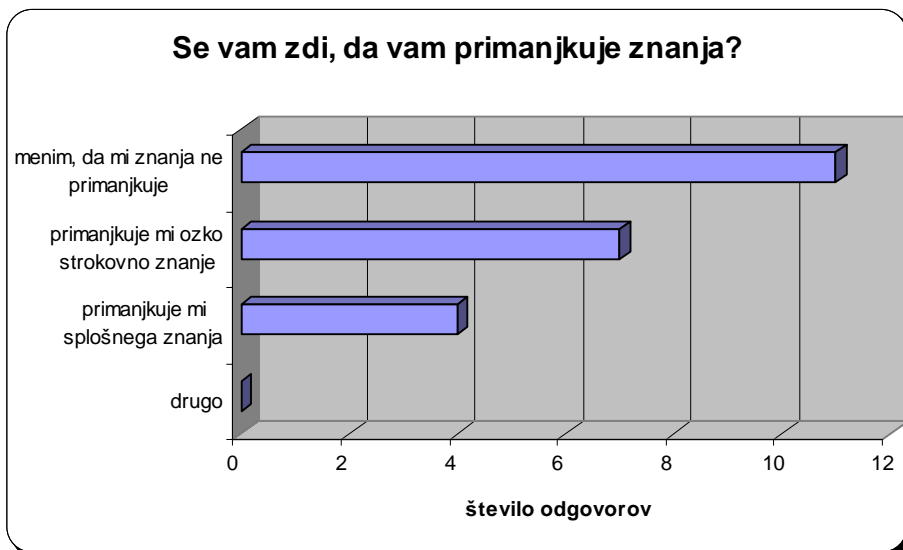
Graf 7: Kako bi ravnali, če bi imeli preveč dela?



Vir: Analiza anketnega vprašalnika

Iz grafa je razvidno, da bi večina opravila naloženo delo, vendar ne v predpisanem roku. Ob tem je potrebno poudariti, da zaradi varčevalnih ukrepov ni možno delati nadurnega dela, torej za delo izven delovnega časa ni plačila, v čemer je potrebno iskati vzrok, da je večina anketirancev odgovorila tako.

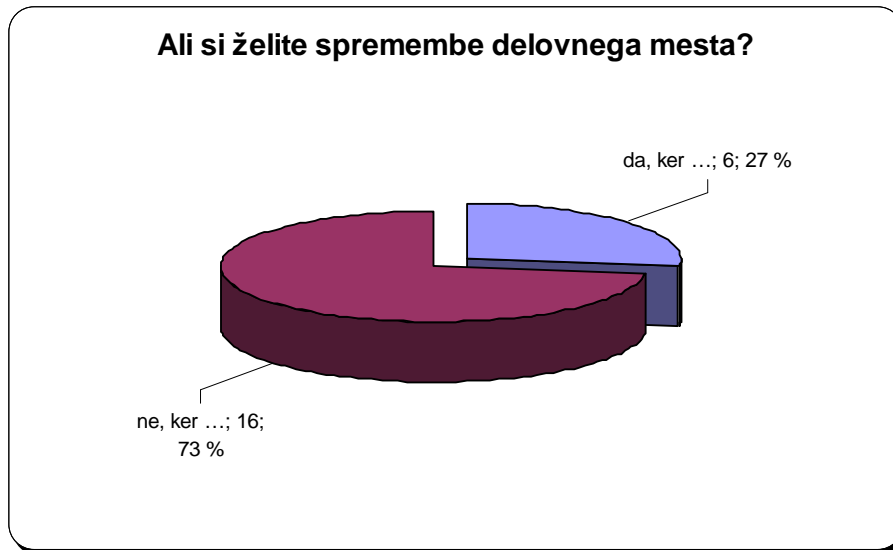
Graf 8: Ali vam primanjkuje znanja?



Vir: Analiza anketnega vprašalnika

Večina anketiranih je odgovorila, da jim znanja ne primanjkuje. Rezultat je pričakovano takšen tudi zato, ker je večina anketiranih že dolgo zaposlenih v Upravni enoti in so večinoma strokovno usposobljeni za opravljanje svojega dela.

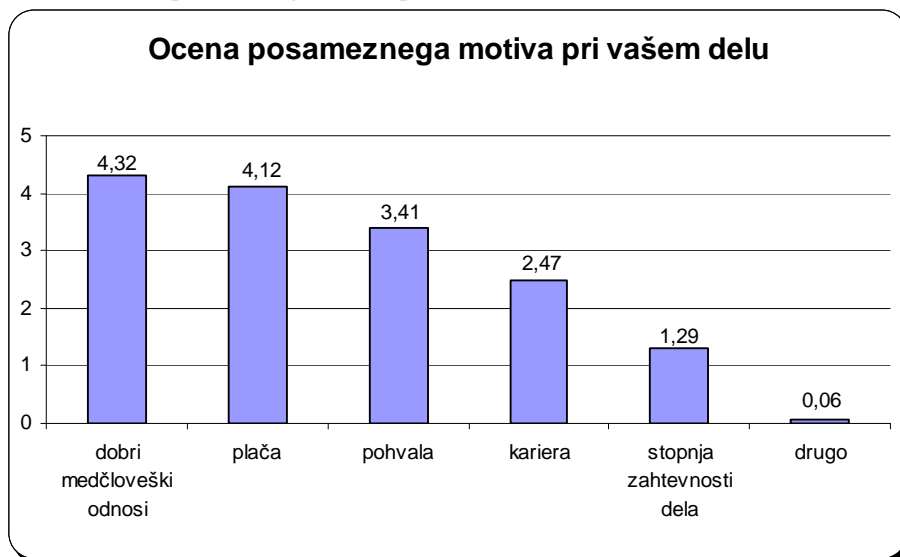
Graf 9: Si želite spremembe delovnega mesta?



Vir: Analiza anketnega vprašalnika

Iz grafa je razvidno, da si večina ne želi spremembe delovnega mesta, torej ljudje radi in z zadovoljstvom opravljajo svoje delo. Vsekakor je to za organizacijo zelo pomemben podatek. Če človek rad opravlja svoje delo, bo manj v bolniškem staležu, njegovo delo bo kvalitetno opravljeno in njegovi odnosi s sodelavci bodo dobri.

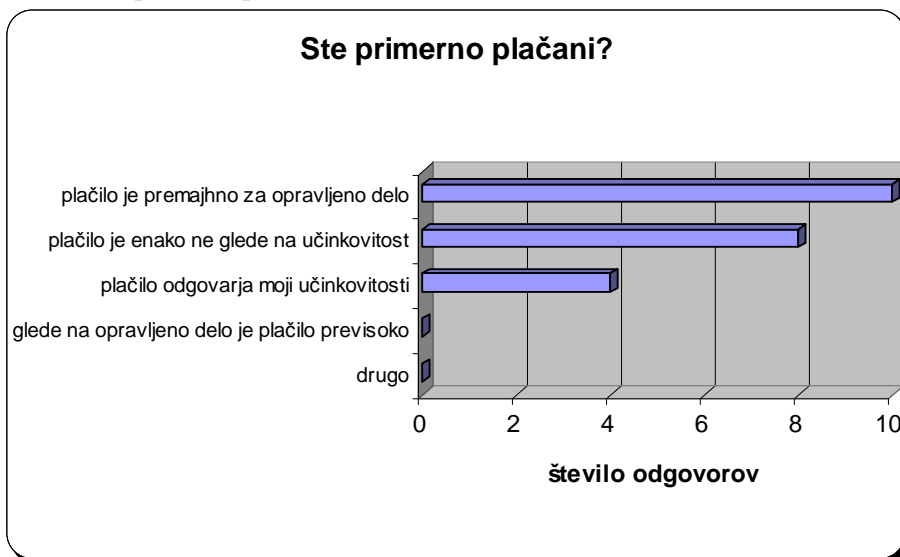
Graf 10: Ocena posameznega motiva pri vašem delu



Vir: Analiza anketnega vprašalnika

Motivacija je tesno povezana s človekovimi aktivnostmi in z njegovim delom. Iz grafa je razvidno, da so glavni motivator pri zaposlenih dobri medčloveški odnosi, na drugem mestu pa je plača, kar je pričakovano, saj so zaposleni v javni upravi slabo plačani za svoje delo. Pohvala je na tretjem mestu in šele za njo je kariera, za kar lahko vzrok iščemo tudi v tem, da v upravni enoti napredujemo vsi na enak način, v skladu z Uredbo o napredovanju uradnikov v nazive, pri čemer pa ni pomembno, ali je zaposleni pri svojem delu posebno prizadeven in uspešen.

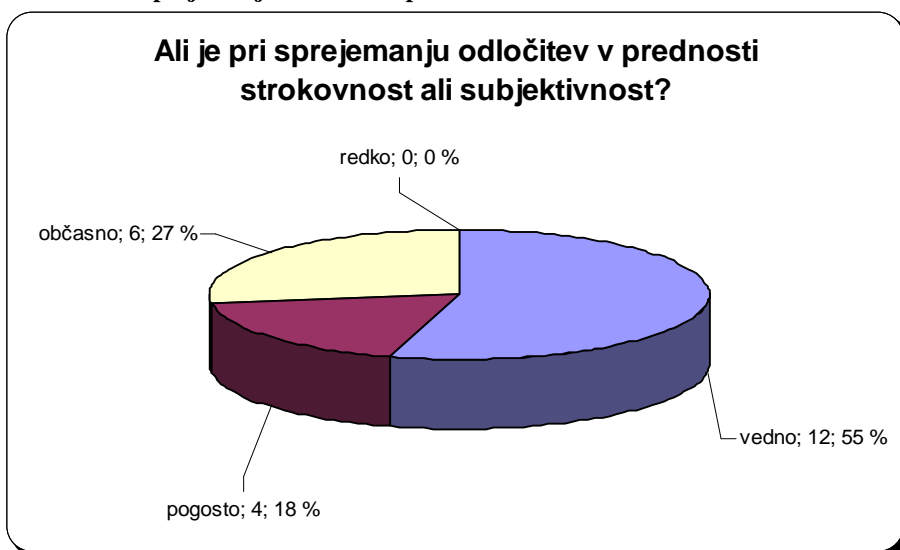
Graf 11: Ste primerno plačani?



Vir: Analiza anketnega vprašalnika

Iz grafa je razvidno, da večina anketiranih meni, da je premalo plačana za opravljeno delo. Vedeti moramo, da je na UEL zaposlenega veliko kadra z višjo, visoko in univerzitetno izobrazbo. Tudi postopki, ki jih vodijo zaposleni, so večinoma zahtevni, zahtevajo veliko znanja in strokovnosti. Iz grafa je tudi razvidno, da je plačilo enako ne glede na učinkovitost. Tudi na tem področju se obetajo spremembe.

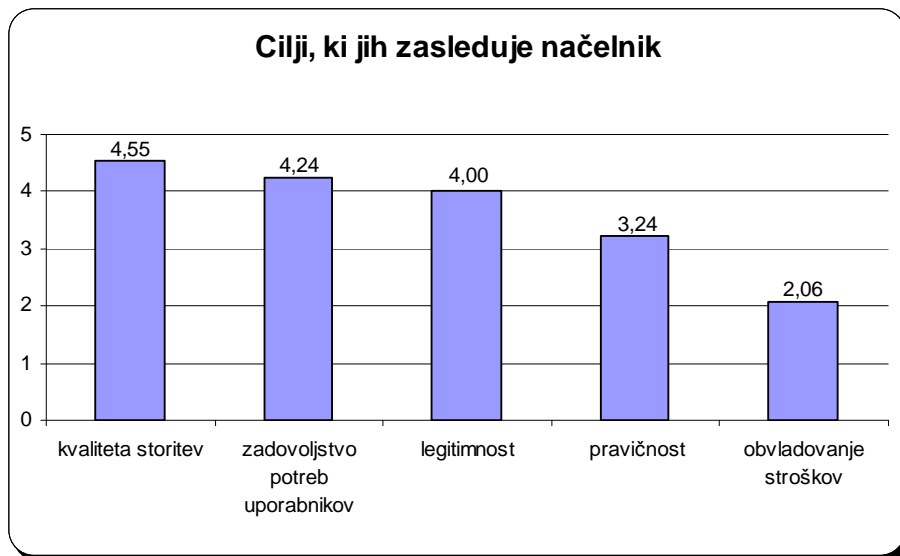
Graf 11: Je v sprejemanju odločitev v prednosti strokovnost?



Vir: Analiza anketnega vprašalnika

Iz grafa je razvidno, da je vedno na prvem mestu strokovnost, tako je vsaj odgovorila večina anketiranih. To pa žal včasih pomeni tudi daljše postopke in posledično nezadovoljstvo strank.

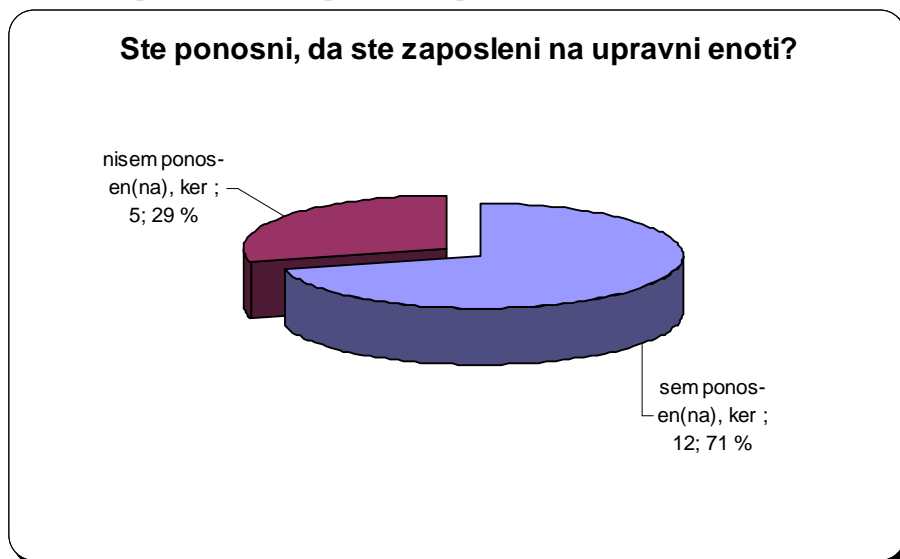
Graf 12: Cilji, ki jih zasleduje načelnik



Vir: Analiza anketnega vprašalnika

Kot iz prejšnjega grafa, je tudi iz tega razvidno, da je na prvem mestu v UEL kvaliteta storitev in šele nato zadovoljevanje potreb uporabnikov. Temu sledi tudi načelnik UEL.

Graf 13: Ste ponosni, da ste zaposleni na Upravni enoti?



Vir: Analiza anketnega vprašalnika

Iz grafa izhaja, da je večina kljub težavam in občasnemu nezadovoljstvu ponosna, ker so zaposleni na upravni enoti. Zaposleni so kot vzrok za svoje nezadovoljstvo z zaposlitvijo na UEL navedli: »Imam preslab OD, ljudje pa živijo v prepričanju, da imamo bajne dohodke«, »Nas premalo cenijo«, »Nisem plačan po delu in prizadevanju«, »Sem zelo slabo plačana za zahtevno strokovno delo, delovno preobremenjena, zaradi česar trpi tudi kvaliteta storitve. Niso nam dani delovni pogoji, v katerih bi bilo možno strokovno opravljati naloge«. To je tudi pokazatelj, da zaposlenim ni vseeno, da si želijo dobro opravljati svoje delo, treba je samo najti pravi motivator. Kot razlog ponosa pa so zaposleni navedli: »Ker sem član kolektiva«, »Ker je manj poznanstev in več objektivnosti kot v nekaterih manjših UE«, »Ker obstaja dobro sodelovanje med sodelavci ter pogosta pohvala strank za katere opravljam določene storitve«, »Ker mislim, da delamo v redu«, »Smo super kolektiv«.

6.1.6 Preverjanje hipotez

Hipoteza 1:

Uvedba sprememb pri ravnanju s človeškimi viri v upravni enoti je nujna za uspešnost poslovnega sistema.

Hipoteza drži. Iz ankete sem dobila pričakovane rezultate. Zanimivo je, da je pripadnost organizaciji zelo visoko, kljub izrazitemu nezadovoljstvu z notranjim komuniciranjem in

informiranjem, z razvojem kariere, organiziranostjo dela in čisto na dnu lestvice se je znašlo nagrajevanje. Očitno tudi letni razgovori in seznanitev zaposlenih s poslanstvom, vizijo in cilji UEL, niso pripomogli k večjemu zadovoljstvu. Glede na to, da je iz ankete razvidno, da zaposlenim znanja ne primanjkuje, torej svoje delo obvladajo, ga opravljajo strokovno, nezadovoljstvo povzroča prav nezadostna notranja komunikacija in nezadovoljivo podajanje informacij zaposlenim s strani vodstva. Vodstvo bi se lahko bolj posvetilo tudi karieri zaposlenih in njihovem osebnemu napredku na delovnem področju. Slaba je tudi organiziranost dela, saj kot sem že omenila, novih ljudi se ne zaposluje, delo se prerazporedi na obstoječi kader, ki pa ga velikokrat ne zmore opraviti v času, ki je zakonsko določen za rešitev posameznih zadev, ob tem pa trpi tudi kvaliteta opravljenih storitev in s tem posredno tudi zadovoljstvo strank. Kot je razvidno iz ankete pa načelnik v procesu dela najbolj zasleduje prav večjo kvaliteto storitev. Organizacija dela je slaba, zato je težko slediti načelnikovim ciljem. Vse to so kategorije, ki organizaciji predstavljajo največji izziv. Menim pa, da ima organizacija dobro podlago za uspešno delo, saj so zaposleni v anketi kar v 71 % ponosni, da so zaposleni na upravni enoti.

Hipoteza 2:

Motivacijo zaposlenih dosežemo z učinkovitim nagrajevanjem le-teh.

Tudi tu so rezultati ankete pokazali, da hipoteza drži. Iz ankete je razvidno, da se je motivacija uvrstila v srednje ocenjeno kategorijo, kar pomeni, da zaposleni niso zadovoljni z zmanjševanjem dohodka in ukinjanjem določenih pravic. Zaposleni so na najvišje mesto kot glavni motivacijski faktor postavili prav dobre medčloveške odnose. Na drugem mestu je plača in na tretjem pohvala. Z vzpostavitvijo učinkovitega sistema nagrajevanja, s pohvalo, z bolj učinkovitimi letnimi razgovori in s prizadevanjem, da se bodo zaposleni počutili pomembne in potrebne, bo tudi zadovoljstvo med zaposlenimi večje. Zato je potrebno podrobno opredeliti in ovrednotiti delovno uspešnost javnega uslužbenca in pri tem upoštevati vse dejavnike. To pomeni, ne samo število rešenih zadev konec meseca, pač pa tudi sam odnos do strank in do sodelavcev in kvaliteto opravljenega dela.

Na tem področju bi se dalo še marsikaj narediti. Predvsem mislim tukaj na pohvalo, saj vsi vemo, da je javni sektor finančno zelo omejen.

7 UGOTOVITVE IN PREDLOGI IZBOLJŠAV ZA DOSEGANJE ODLIČNOSTI

»V državni upravi je potrebno ob znanih predpostavkah izdelati sistem za uspešno motiviranje zaposlenih, spodbujati sodelovanje in timsko delo ter omogočiti hiter pretok informacij. Več časa in pozornosti je potrebno nameniti tudi ozaveščanju vsakega posameznega uslužbenca.« (Rajner 2009)

Državna uprava je stalno pod pritiskom javnosti, od nje se navadno pričakuje več kot od drugih organizacij javnega sektorja, ki sicer prav tako delajo v skladu s potrebami in pričakovanji svojih strank – davkoplačevalcev, vendar pa so le-ti do državne uprave bolj kritični.

Zato predlagam naslednje izboljšave:

1. Zaposlene je potrebno obravnavati kot enega izmed ključnih virov (resursov) v organizaciji, ob tem morajo čutiti, da so potrebni, da brez njih ne bi bilo tako kot je, v njih je treba vzbuditi občutek pomembnosti.
2. Zaposlenim predlagati sistem nagrajevanja, ki ne bo razdvajal, pač pa le spodbujal k večji učinkovitosti, motiviranosti, kreativnosti, uspešnosti. Pri tem je zelo pomembno, da »se ti nekje pozna«, da si bil uspešen. Pa ni potrebno, da je to denar, lahko je tudi bon za potovanje, lahko je bistvena točka k poti do napredovanja. Sem pa proti temu, da se te ljudi javno izpostavlja iz razloga, kot sem ga že opisala.
3. V državni upravi je velik potencial uslužbencev. Potrebno je izkoristiti njihove zmožnosti, znanje in jim pustiti, da razmišljajo s svojo glavo. Pomeni, da je potrebno nagraditi in upoštevati njihovo mnenje, predloge.
4. Predlagam, da se v državni upravi organizira več seminarjev na temo motivacije, inovativnosti in kreativnosti. To je pot in način za zagon, za akcijo, da ljudje delajo stvari, ki jih naredijo zadovoljne in imajo tudi na koncu nek rezultat.
5. Predlagam, da se ustanovi mesečno glasilo javnih uslužbencev, ki bi vsakega od nas seznanilo z vsemi spremembami, z vsemi dobrimi in slabimi dogodki, predvsem pa bi nam dalo nov zagon in občutek, da smo pomembni in cenjeni delavci.

8 SKLEP

»Nič ni bolj neenakega, kot je enaka obravnava neenakih.«

(Paul F. Brandwein, ameriški psiholog)

Področje ocenjevanja in nagrajevanja zaposlenih, posledično možnosti za njihovo napredovanje in izražanje posebnega priznanja za prispevek k delu organizacije so medsebojno prepleteni. Zakon o javnih uslužbencih sicer natančno določa obveznosti delodajalca v zvezi s spremljanjem in ocenjevanjem dela uradnikov in preko kariernega sistema možnost napredovanja v višje nazive in možnost napredovanja. Ustvariti pa je potrebno dobro organizacijsko klimo in motiviranost uradnikov za delo. Izkušnje nas učijo, da prav na tem področju lahko pride do razkoraka med normativnim in dejanskim. Zaradi neposrednega vpliva na delovno pravni status uradnikov in njihovo počutje v organizaciji, s tem pa posledično na motiviranost za delo, je razhajanje med teorijo in prakso še posebej problematično.

Kaj je potrebno storiti na tem področju? Potrebno je gojiti organizacijsko kulturo, ki bo cenila znanje in spodbujala usposabljanje vodij in drugega vodilnega kadra za posamezne aktivnosti na področju razvoja kadrov. Prav vodje lahko odločilno prispevajo, da bo ocenjevanje uradnikov in posledično njihovo nagrajevanje zaživel v praksi. Sedanji sistem je namreč tak, da zaposleni avtomatično napredujejo vsaka tri leta, pod pogojem, da so z udeležbo na različnih oblikah usposabljanja pridobili dovolj točk, ki so jih potrebovali za takšno napredovanje. Tako so ravno te določbe Pravilnika o napredovanju zaposlenih v državni upravi postale »napredovalni avtomatizem«. Zakaj? Zaradi nesposobnosti ocenjevalcev oziroma nesprejemanja vsebine pravilnika in pomanjkanje motivacije za odkrito razlikovanje zaposlenih glede na njihov prispevek k delu organizacije.

Prav temu, torej ugotavljanju zadovoljstva med zaposlenimi, so namenjeni tudi letni razgovori, ki se sicer dosledno izvajajo, a se žal nič ne spremeni.

V današnjem času je seveda velik problem preobremenjenost delavcev, kajti ukinjajo se določena delovna mesta, naloge pa se porazdeli med ostale. Pri tem pa vodje ne zanima, kako bo delavec to delo opravil, ali je dovolj strokovno usposobljen in sposoben za naloženo delo.

Na podlagi ankete med zaposlenimi in analize sem ugotovila, da je za dobro sodelovanje med sodelavci bistvenega pomena dobra komunikacija. Prav tako je pomembna ugotovitev, da so zaposleni v javni upravi v večini primerov nezadovoljni s plačo, imajo občutek

manjvrednosti in so premalokrat pohvaljeni za dobro opravljeno delo. Stimulacije praktično ni, če pa je, je smešno majhna. Javni uslužbenci se pri svojem delu srečujejo z nenehnim spreminjanjem zakonodaje, rastočimi zahtevami zasebnega sektorja in državljanov nasploh. Jasno je, da se na te zahteve lahko ustrezno odzivajo le javni uslužbenci, ki so strokovno usposobljeni in sposobni nenehno posodabljati svoje znanje, jih ni strah sprememb in se jim ne upirajo, ob tem pa so ustrezno pohvaljeni in nagrajeni za dobro delo. Z anketo sem ugotovila, da se zaposleni čutijo dovolj strokovno usposobljene za delo, ki ga opravljajo, niso pa zadovoljni s plačnim sistemom, napredovanjem in nagrajevanjem za opravljeno dodatno delo.

Glede na postavljene hipoteze in rezultat ankete je jasno, da so v državni upravi nujne prav spremembe na področju plačnega sistema, saj je iz grafa jasno razvidno, da je večina anketiranih (pri tem ponovno poudarjam, da so to zaposleni z visoko ali univerzitetno izobrazbo) premalo plačanih za svoje dobro opravljeno delo. Prav tako je velik dejavnik nezadovoljstva tudi neinformiranje zaposlenih, pri čemer pa so v zadnjem času že vidne posamezne spremembe na intranetnih straneh. Upam lahko, da bodo tudi na področju nagrajevanja uspeli najti ustrezen način, predvsem način, ki bo združeval in razveseljeval, ne pa razdvajal zaposlenih.

LITERATURA IN VIRI

1. Babarović, P. (2003) Vodenje s srcem, Elektronski vir, dostop 5. 4. 2009
http://www.otokbrac.com/custint/VODENJE%20S%20SRCEM_ravnanje%20z%20za_pos.htm
2. Bunc, B. (2002) Raziskava o izobraževanju v upravnih enotah, seminarska naloga, Ljubljana
3. Černetič, M. (2004) Upravljanje in vodenje, Pedagoška fakulteta, Univerza v Mariboru
4. Dialogos (2009) Strateške komunikacije, Elektronski vir, dostop 10. 5. 2009
<http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/motiviranje-sodelavcev/>
5. Drevenšek, M. (2000) Spodbujanje ustvarjalnosti, Tudi žabe zmorejo leteti visoko, Elektronski vir, dostop 14. 4. 2009 <http://www.inovativnost.net/clanki/3/2.htm>
6. Fajfar, P. in Wohinz, B. (2001) Vloga sistemov vodenja kakovosti pri zasnovi sistema e-poslovanja v javni upravi, Elektronski vir, dostop 10. 5. 2009
http://www.gov.si/cvi/slo/ssk/storitve/Vloga_sistemov_vodenja_kakovosti_pri_zasnovi_sistema_e-poslovanja_v_javni_upravi.rtf
7. Levine, S.R. Crom, M.A. (2000) Kako uspešno vodimo ljudi, Ljubljana, Mladinska knjiga
8. Merkač Skok, M. (2005) Osnove managementa zaposlenih, Koper, Univerza na Primorskem
9. Mihelič, A. (2005) Kako voditi in ravnati z ljudmi , Elektronski vir, dostop 25. 4. 2009 http://www.antonmihelic.com/studijska_gradiva/vodenje_in_kadri_skripta.htm
10. Mihelič, A. (2006) Vodenje in ravnanje z ljudmi, Maribor, Doba Epis
11. Mikrocop (2009) Elektronski vir, dostop 2. 4. 2009
http://www.mikrocop.com/default.asp?mID=sl&pID=ISO_standard
12. Portal MJU (2009) Elektronski vir, dostop 5. 5. 2009,
http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/DOK/SKN_09_cistopis-jan.pdf
13. Portal Upravne enote Ljubljana (2009) Elektronski vir, dostop 17. 4. 2009,
http://www.upravneenote.gov.si/fileadmin/pageuploads/ue-ljubljana/Organigram_19012009.pdf
14. Rajner, J. (2009) Motivacija zaposlenih za kakovostnejše delo v Državni upravi, Elektronski vir, dostop 30. 4. 2009

http://upravneenote.gov.si/fileadmin/pageuploads/ue-ljutomer/jpg/Kakovost/Prispevki/Motivacija_zaposlenih.pdf

15. Slonep pohišstvo (2009) Delovno okolje, Elektronski vir, dostop 1. 5. 2009
<http://domoprema.slonep.net/pohistvo.html?lev0=1&lev1=9&lang=&lev2=112&lev3=2991>
16. Stuart, R.L. Crom, M. A. (2000) Kako uspešno vodimo ljudi, Ljubljana, Založba mladinska knjiga
17. Šmuc, S., (2009) Race morajo leteti na jug, Elektronski vir, dostop 15. 5. 2009
http://cnvos.info/index.php?option=com_content&task=view&id=796&Itemid=175
18. Upravna enota Ljubljana (2005) Akt o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest v upravni enoti Ljubljana, Ljubljana, UE Ljubljana
19. Uradni list (2008) Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede, Ljubljana, Uradni list
20. Verbič, D. (2009) Razvojne aktivnosti UE Ljubljana, Elektronski vir, dostop 16. 4. 2009 (<http://10.38.16.9/newintra/index.php?module=publish&folder=271>)

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik



VISOKA POSLOVNA ŠOLA DOBA MARIBOR

Prvostopenjski študijski program - Poslovanje

ANKETNI VPRAŠALNIK

pri zaključni strokovni nalogi:

**UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI
V UPRAVNI ENOTI**

Spoštovani,

Sem Andreja Erjavec in zaključujem študij na Visoki poslovni šoli Doba v Mariboru. Pripravljam zaključno strokovno nalogo z naslovom Upravljanje s človeškimi viri v upravni enoti. Prosim Vas za nekaj minut časa, za katerega bi želela, da ga namenite izpolnjevanju ankete. Vaši odgovori mi bodo pri raziskavi zelo pomagali.

Podatki bodo služili izključno za potrebe raziskave v moji zaključni strokovni nalogi.

Za sodelovanje se Vam že vnaprej lepo zahvaljujem.

Andreja Erjavec

Anketni vprašalnik

Navodilo!

Prosim, da pazljivo preberete vprašanja in pri vsakem označite odgovore v skladu z navodili.

1. Splošni podatki

Kvadrateg, ki označuje vaš odgovor, označite ali pa odgovor spremenite v krepki tisk.

Spol:

- ženska
- moški

Starost:

- do 20 let
- od 21 do 30 let
- od 31 do 40 let
- od 41 do 50 let
- od 51 do 60 let
- nad 61 let

Končana izobrazba:

- osnovna šola
- poklicna šola
- srednja šola
- višja šola
- visoka strokovna šola
- univerzitetna
- magisterij
- doktorat

- 2. Ocenite vašo stopnjo strinjanja za vsako izmed trditev v tem vprašanju.** (Pri vsaki trditvi označite številko, ki označuje vaš odgovor, pri čemer 1 sploh se ne strinjam, 2 se ne strinjam, 3 se strinjam, 4 zelo se strinjam in 5 popolnoma se strinjam).

Trditev	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se strinja m	Zelo se strinjam	Popolnoma se strinjam
Menim, da sem na naši Upravni enoti del harmonične sredine.	1	2	3	4	5
Vsak posameznik na naši Upravni enoti prispeva k uspehu svoje enote.	1	2	3	4	5
Moja dolžnost je pomagati sodelavcem, da lahko dobro opravijo svoje delo.	1	2	3	4	5
S sodelavci mnogo bolj sodelujem kot tekmujem.	1	2	3	4	5
Menim, da sem pomemb-en(na) član(ica) naše Upravne enote.	1	2	3	4	5
Pri delu imam prijeten občutek, da sem ga sposob-en(na) dobro opravljati.	1	2	3	4	5
Naša Upravna enota zaposluje ljudi, ki so kvalificirani za svoje delo.	1	2	3	4	5
Pri delu imam na voljo sredstva, ki so potrebna, da ga dobro opravim.	1	2	3	4	5
Mnogo časa porabim, ko rešujem probleme, ki ne sodijo v mojo pristojnost.	1	2	3	4	5
Pri svojem delu imam vse možnosti, da resnično zadovoljim potrebe strank.	1	2	3	4	5
Zaradi preveč istočasnih zahtev strank včasih ne opravim dela kot bi moral(a).	1	2	3	4	5
Ena od težav pri mojem delu je, da sem včasih odvis-en(na) od dela sodelavcev.	1	2	3	4	5
Predpostavljani ocenjuje moje delo tudi glede na to, kako sodelujem s strankami.	1	2	3	4	5
Na Upravni enoti posebej stimulirajo prizadevanje za uspešno reševanje postopkov.	1	2	3	4	5
Preobremenj-en(na) sem z evidencami in papirji, ki otežujejo učinkovitost dela.	1	2	3	4	5
Na naši Upravni enoti je obseg rešenih zadev pomembnejši od kakovosti izvedbe.	1	2	3	4	5
Jaz in nadrejeni smo istih misli o tem, kako naj bi opravljal(a) svoje delo.	1	2	3	4	5
Nadrejeni mi dajejo primerne informacije o tem, kaj bi moral(a) delati.	1	2	3	4	5
Občutek imam, da ne razumem vsebine (narave) storitev, ki jih opravljamo.	1	2	3	4	5
Imam vse možnosti, da sledim spremembam, ki vplivajo na moje delo.	1	2	3	4	5
Mislím, da so mi na Upravni enoti omogočili zadostno strokovno usposabljanje.	1	2	3	4	5
Zadovolj-en(na) sem s svojim delovnim mestom.	1	2	3	4	5
Sposob-en(na) sem več, kot se od mene zahteva.	1	2	3	4	5
Mnogokrat se zavzemam za stranke.	1	2	3	4	5
Organizacija dela za opravljanje del na mojem delovnem mestu je primerna.	1	2	3	4	5
Seznanjen(a) sem s tem, katerim vidikom mojega dela dajejo predpostavljani največji poudarek pri oceni moje uspešnosti.	1	2	3	4	5

3. **Kako bi ravnali, če bi vam naložili preveč dela?** (Prosim, označite ustrezen odgovor.)

- opravi(a) bi delo tudi izven delovnega časa, samo, da bi bilo končano v roku in kvalitetno
 - opravi(a) bi delo, vendar ne v predpisanem roku, saj mora biti opravljeno kvalitetno
 - opravi(a) bi delo, saj mora biti opravljeno v roku
 - prosil(a) bi, da kdo drug opravi del dela namesto mene
 - drugo (prosim, zapišite)
-

4. **Pomanjkanje znanja je lahko velik problem pri opravljanju del in nalog. Kako je v vašem primeru?** (Prosim, označite ustrezen odgovor.)

- menim, da mi znanja ne primanjkuje
 - primanjkuje mi splošnega znanja
 - primanjkuje mi ozko strokovno znanje
 - drugo (prosim, zapišite)
-

5. **Ali si želite spremembe delovnega mesta?** (Prosim, označite odgovor in napišite razlog za vašo odločitev.)

- da, ker
-

- ne, ker
-

6. **Prosim, da ocenite vsakega od naštetih motivov pri vašem delu.** (Prosim, ocenite z oceno

1 – najmanj do 5 – največ. Če menite, da katera bistvena sestavina ni navedena, jo pripišite in ocenite njen pomen.)

- plača
 - pohvala
 - dobri medčloveški odnosi
 - kariera
 - stopnja zahtevnosti dela
 - drugo (prosim, zapišite)
-

7. **Ali ste za svojo učinkovitost in dejansko ustvarjeno novo vrednost primerno plačani?** (Prosim, označite odgovor ali pripišite svojo zaznavo.)

- plačilo odgovarja moji učinkovitosti
 - plačilo je premajhno za opravljeno delo
 - plačilo je enako ne glede na učinkovitost
 - glede na opravljeno delo je plačilo previsoko
 - drugo (prosim, zapišite)
-

8. Ali daje vaš vodja, pri sprejemanju odločitev, prednost strokovnosti (zakonitosti) pred subjektivnimi okoliščinami, na katere se občasno sklicujejo stranke? (Prosim, označite ustrezen odgovor.)

- vedno
- pogosto
- občasno
- redko
- nikoli

9. Razvrstite cilje, ki jih po vaši presoji v procesu dela na Upravni enoti zasleduje načelni-k(ca). (Prosim, ocenite z oceno 5 – najbolj do 1 – najmanj.)

- legitimnost
- kvaliteta storitev
- pravičnost
- zadovoljstvo potreb uporabnikov
- obvladovanje stroškov

10. Ali ste ponosni, da ste zaposleni na Upravni enoti (Prosim, dopišite naziv)? (Prosim, označitev odgovor in napišite razlog za vašo odločitev.)

- sem ponos-en(na), ker

- nisem ponos-en(na), ker

Hvala za sodelovanje!