

Vodenje občinske uprave in zadovoljstvo zaposlenih

Polona Kambič*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija
polona.kambic@gmail.com

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Ali ima znanje in sposobnosti direktorice občinske uprave vpliv na zadovoljstvo zaposlenih z delom?

Namen: Namen je raziskati znanja in sposobnosti, ki jih mora imeti direktorica občinske uprave, da bi lahko vodila zaposlene k doseganju čim večjega zadovoljstva na delovnem mestu.

Metoda:

Študija primera v manjši belokranjski občinski upravi, izvedena novembra 2013 s pomočjo intervjuja z direktorico občinske uprave in s pomočjo dveh anketnih vprašalnikov, o načinu vodenja direktorice ter o zadovoljstvu zaposlenih z delom.

Rezultati: Znanja in sposobnosti direktorice občinske uprave ter njen način ravnanja z zaposlenimi pomembno vplivajo na njihovo zadovoljstvo in uspešnost pri opravljanju delovnih nalog.

Organizacija: Organizacija, ki želi biti uspešna, mora posvečati veliko vlogo ravnanju z zaposlenimi. Zadovoljni zaposleni so tudi uspešni pri opravljanju delovnih nalog in zato prispevajo k uspešnosti organizacije.

Družba: Občinska uprava je postavljena zato, da bi v kar največji meri zadovoljevala potrebe svojih občanov. Kakovosten servis občanom kot uporabnikom storitev pa lahko nudijo le zadovoljni zaposleni v občinski upravi.

Originalnost: V občinski upravi obravnavane občine še ni bilo izvedene raziskave o vplivu znanj in sposobnosti vodje na zadovoljstvo zaposlenih z delom, kar bo služilo za izboljšanje organizacijske klime.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Avtorica je nadrejena direktorici občinske uprave. Občinska uprava šteje le osem zaposlenih, zato je vzorec raziskave majhen, čeprav so vanjo vključeni vsi zaposleni. V bodoče bi jo bilo smiselno izvesti v vseh treh belokranjskih občinskih upravah, kar bi izostrilo sliko o zadovoljstvu zaposlenih z delom v občinah Bele krajine.

Ključne besede: vodenje, občinska uprava, znanje, sposobnosti, zadovoljstvo zaposlenih, ravnanje z ljudmi, motivacija, organizacijska klima.

1 Uvod

Spremembe so stalnica, katerim se mora prilagajati tudi lokalna samouprava. Občine težijo k čim večji uspešnosti zadovoljevanja vedno novih potreb in zahtev svojih občanov, ki pričakujejo hiter in kakovosten servis ter prijazne občinske uslužbence. Zato je važno, da direktorica občinske uprave (v nadaljevanju: direktorica) kot vodja zaposlenih v upravi, namenja pomembno vlogo ravnanju s svojimi podrejenimi, ki le zadovoljni in motivirani lahko dosegajo zadane cilje. Pri tem je nujno, da razpolaga z dovolj znanji in s primernimi sposobnostmi, da lahko sledi potrebam zaposlenih.

Raziskovalno vprašanje se glasi: »Ali ima znanje in sposobnosti direktorice vpliv na zadovoljstvo zaposlenih z delom?«

Namen in cilj je raziskati znanja in sposobnosti, ki jih mora imeti direktorica, da bi lahko vodila zaposlene ter povezavo le-teh z zadovoljstvom oz. nezadovoljstvom zaposlenih z delom. V zvezi s tem želimo, preko intervjuja s sedmimi usmeritvenimi vprašanji ugotoviti, kako je nadgrajevala svojo formalno izobrazbo in kako znanja prenaša na sodelavce. Ker je pomemben tudi način, kako se obrača na sodelavce, bomo s pomočjo anketnega vprašalnika preizkusili njen način vodenja preko postavljenih dvaindvajsetih trditev, na katere bo odgovarjala z eno izmed petih možnosti, ki bo prinesla določeno število točk. Dobljen seštevek točk bo prikazal njeno usmerjenost ali k nalogam, ali k sodelavcem. Želimo tudi preizkusiti, kako zadovoljni so zaposleni s svojim delom, zato jim bomo zastavili anonimni vprašalnik z osemnajstimi trditvami, na katere bodo odgovorili z eno izmed petih možnosti strinjanja. Dobljene rezultate bomo analizirali in ugotavljali povezanost med njimi v luči doseganja zastavljenih ciljev občine.

2 Teoretična izhodišča

Uspešne organizacije se vse bolj zavedajo, da so njihovi zaposleni ključni dejavnik za uspešnost, zato veliko pozornost namenjajo primernemu ravnanju z ljudmi. Kaj je ravnanje z ljudmi pri delu, razmišlja Lipičnik (2002a, str. 445) in navaja, da je to sistem in proces vplivanja na vedenje ljudi pri delu z namenom, da bi skupaj z drugimi ali ostalimi viri dosegli postavljene cilje. Poudarja nujnost, da je ravnanje z ljudmi podrejeno ciljem organizacije.

Seveda pa je ključno, da vodja razpolaga z dovolj znanji in sposobnostmi, da lahko sledi pričakovanjem in potrebam zaposlenih. Le-te pa mora nenehno dograjevati. O tem pišeta Ivanko in Stare (2007) in menita, da tržno gospodarstvo terja vsestransko usposobljene menedžerje in vodje, ki poleg strokovnega znanja nujno potrebujejo tudi znanja s področja medčloveških odnosov in tudi družbena znanja. Ugotavljata, da vodja potrebuje dobro, praviloma visoko izobrazbo in mora imeti dovolj raznovrstnih osebnostnih in drugih lastnosti oziroma sposobnosti. Poudarjata pomen usposabljanja vodij, zato mora uspešen vodja stalno izpopolnjevati svoje znanje in ga prenašati v delovno okolje. (str. 141–143)

Stalno izpopolnjevanje znanja je nuja v času nenehnega prilagajanja spremembam in zadevajo tudi odnose med ljudmi. Glede na to, mora uspešen vodja biti ves čas aktiven. Po mnenju Možine (2002a) je aktiven vodja tisti menedžer, ki ustvarja ugodno delovno okolje in omogoča priložnosti ter spodbude za visoke dosežke in osebni razvoj sodelavcev. Ugotavlja, da bo moral biti menedžer prihodnosti predvsem aktiven vodja. (str. 29)

Da je pri vodenju posebno pomembna primerna komunikacija, za kar so tudi potrebne ustrezne sposobnosti vodje, ugotavljajo v svoji raziskavi Voegtlin, Patzer, & Scherer (2011). Navajajo, da se vodenje vse bolj sooča s problemi kulturne heterogenosti, moralnimi dilemami in etničnimi nasprotji, zato pri dojetanju odgovornega vodenja dajejo največji poudarek pogovoru, kar ima za cilj legitimen in miren način reševanja problemov. V sklepnem delu ugotavljajo, da bi morali odgovorni vodje misliti na posledice za vse vključene strani, peljati aktiven dialog ter uravnovesiti nasprotujoče si interese. (str. 12)

Za ustvarjalnost, uspešnost in doprinos k razvoju je za vsakega zaposlenega ključno dobro počutje na delovnem mestu. Tako razmišljanje so podali tudi Šarotar Žižek, Mulej in Treven (2009, str. A124–A127), ko so proučevali dobro počutje kot bistveni dejavnik prehoda v inovativno družbo. Po Diener in Seligman (v Žižek, Mulej, & Treven, 2009, str. A124) velja, da zaposleni, ki se na delovnem mestu dobro počutijo, imajo višje prihodke in so bolj uspešni, so dobri sodelavci in so tudi bolj zdravi. Zato je dobro počutje tudi ekonomsko koristno.

Pomembni motivacijski dejavniki, zaradi katerih so delavci pri svojem delu bolj zavzeti, so po Lipičnik in Možina (v Stanonik, 2007) tudi pohvala in tekmovanje s samim seboj, še posebej, če človek tekmuje z namenom, da določene cilje preseže. Vsak zaposleni ima namreč misli o svojih zmožnostih, sposobnostih in znanju, ki jih želi preko svojega dela potrditi. (str. 42) O motivaciji razmišljata tudi Verle in Markič (2010, str. 143), ko v sklepu svoje raziskave povzemata, da organizacija lahko svojo uspešnost in učinkovitost doseže le s pomočjo zaposlenih, ki so motivirani, pripadni, v svojem delu vidijo možnost za osebni razvoj, v svojih nadrejenih pa ljudi, ki znajo prisluhniti in spodbujati. Tudi Jo in Lee (2012, str. 200–205) poudarjata, da immanentna motivacija, kompleksnost naloge in zaupanje v organizacijo, pozitivno vplivajo na kreativnost zaposlenih, ne glede na to, kakšni stopnji stresa so zaposleni izpostavljeni.

Če je motivacija zaposlenih usmerjana pravilno, so le-ti zadovoljni in to pokažejo z odnosom do svojega dela. Zadovoljstvo pa se lahko meri in spremlja, o čemer je v svoji raziskavi pisala Tanasijević (2011). Raziskovala je zadovoljstvo na delovnem mestu v enem velikih industrijskih podjetij in ugotovila, da je pomembno kontinuirano merjenje zadovoljstva zaposlenih, posebno zadovoljstva z delom, kar daje osnovo za določanje načina motivacije, za spoštovanje potreb in nivoja njihove zadovoljenosti ter sprejemanje aktivnosti v smeri izboljšanja zadovoljstva. Poudarja, da je analiziranje zadovoljstva z delom in primerjanje rezultatov eden najvažnejših faktorjev za motivacijo na delovnem mestu. (str. 117)

Motivacija je v tesni povezavi s pričakovanji tako zaposlenega, kot tudi vodje, zato je pomembno, da oba svoja pričakovanja uskladita. Lipičnik (2002b) o pričakovanju razmišlja, da je časovno pred motivacijo in kot silnica sproži reakcijo, zato smo zadovoljni, če se pričakovanja uresničijo in obratno. (str. 477) Nadaljuje, da mora vodja, ki poskuša vplivati na aktivnost sodelavca, primerjati svoja pričakovanja z rezultati, ki jih je dosegel sodelavec. Navaja, da vodi pri oblikovanju svojih pričakovanj močno pomaga njegovo lastno hotenje in motivacija, zato se pri prenašanju svojih pričakovanj na sodelavce močno opira na lastno znanje in sposobnosti, njegova motivacija pa mu pri tem pomaga. (str. 481–482)

Vloga vodje je zato ključna, da preko izbranega načina vodenja spodbudi zaposlene do boljšega dela. Glede tega Ivanko in Stare (2007) menita, da je vodenje, ki je usmerjeno k ljudem, učinkovitejše od vodenja, ki je usmerjeno le na delo. (str. 86)

Z razvojem se večajo tudi potrebe po novih oblikah spodbujanja in usmerjanja zaposlenih. Nov pristop k vodenju s pomočjo transformacijskega vodenja v povezavi z vrednotami

organizacije so preučevali Hoffman, Bynum, Piccolo, & Sutton (2011). Poudarjajo, da je učinek transformacijskega vodenja odvisen od tega, kako vodje povezujejo vodenje z vrednotami organizacije, ne s svojimi osebnimi vrednotami. Vodenju z vrednotami pripisujejo pomemben doprinos k učinkovitosti organizacije kot celote. (str. 791 in 793)

Pomemben instrument ugotavljanja uspešnosti sodelavca je po mnenju Lipičnika (2002b) letni razgovor med menedžerjem in sodelavcem, ki vsaj enkrat na leto daje pregled nad tem, kaj je bilo dobro, kaj slabo, kaj se mora spremeniti in kako se mora spremeniti. Pri tem uspešnosti sodelavca ni težko ugotoviti, saj vodja primerja rezultat (stanje, ki smo ga dosegli) s cilji (stanje, ki smo ga nameravali doseči). (str. 482–484)

Vloga vodje pa ni pomembna le pri vzpostavljanju motivacije v organizaciji, ampak tudi pri ohranjanju le-te na primerni ravni. Zato mora biti vodja ves čas pozoren na motivacijsko klimo v organizaciji. Ivanko in Stare (2007) glede tega ugotavljata, da je pogoj za spodbuditev motivacije izpolnjen, če je vodja sposoben prepoznati, kdaj ljudje niso zadovoljni s svojim delom. V procesu motiviranja zaposlenih je ključna sestavina ukvarjanje z razlogi za slabo storilnost in prizadevanje, da bi odpravili odklonilni odnos do dela. (str. 77)

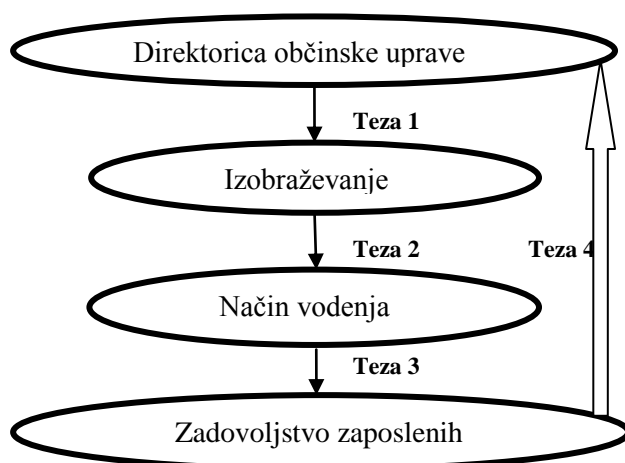
Iz navedenih teoretičnih izhodišč, ki smo jih pridobili iz pregledane literature, za nadaljnje raziskovanje vpliva znanj in sposobnosti direktorice na zadovoljstvo zaposlenih z delom v upravi manjše belokranjske občine, razvijamo naslednje teze:

- (1) Teza 1 – Direktorica mora svoje znanje nenehno nadgrajevati.
- (2) Teza 2 – Način vodenja direktorice je usmerjen k ljudem.
- (3) Teza 3 – Zaposleni so zadovoljni s svojim delom.
- (4) Teza 4 – Pojavi nezadovoljstva z delom narekujejo vedno nova znanja in sposobnosti direktorice v procesu stalnega izboljševanja ravnanja z ljudmi.

3 Uporabljeni metodi v raziskavi

Podatke, s katerimi smo raziskali obravnavani pojav, smo obravnavali s pomočjo študije primera, s katero smo preučevali osemčlansko občinsko upravo manjše belokranjske občine, ki jo vodi direktorica.

Podatke smo zbrali s pomočjo intervjuja, ki smo ga, po predhodno posredovanih usmeritvenih vprašanjih, novembra 2013 opravili z direktorico obravnavane občinske uprave, da bi izvedeli, kako je nadgrajevala svojo formalno izobrazbo in kako znanja prenaša na sodelavce. Uporabili smo tudi metodo anketiranja, pri čemer smo za izpolnitev vprašalnika z dvaindvajsetimi trditvami najprej poprosili navedeno direktorico, da bi izvedeli njen način vodenja, oziroma njeno usmerjenost k nalogam ali k sodelavcem. Drugi vprašalnik z osemnajstimi trditvami smo posredovali osmim zaposlenim sodelavcem obravnavane občinske uprave, da bi ugotovili njihovo zadovoljstvo z delom. Obe anketi smo izvedli novembra 2013. Dobljene rezultate smo analizirali in ugotovili povezanost med njimi v luči doseganja zastavljenih ciljev občine. Slika 1 prikazuje potek raziskave.



Slika 1. Teoretični model raziskave (avtorjevo delo)

Intervju z direktorico je bil opravljen na podlagi sedmih usmeritvenih vprašanj:

- (1) Kakšna je vaša formalna izobrazba?
- (2) Koliko let že vodite občinsko upravo?
- (3) Ali ste bili v času pridobitve formalne izobrazbe deležni tudi znanj o vodenju?
- (4) Ali se v času opravljanja vodstvene funkcije dodatno izobražujete za vodenje?
- (5) Kakšnih dodatnih izobraževanj ste se udeležili?
- (6) Ali nova vodstvena znanja vpeljujete v ravnanje s sodelavci?
- (7) Menite, da se pri svojem delu dovolj posvečate vodenju?

Pridobljene odgovore smo zapisali in pripravili za urejanje. Najprej smo sestavili zapis (transkript) intervjuja in ga strukturirali glede na postavljena usmeritvena vprašanja. Vsebinsko se je problem razdelil na tri sklope:

- (1) Formalna izobrazba ni dala vodstvenih znanj.
- (2) Za vodenje sodelavcev je nujno dodatno izobraževanje na seminarjih in delavnicah ter vključevanje novih znanj v organizacijo.
- (3) Narava dela ne omogoča zadostnega posvečanja vodenju sodelavcev.

Direktorici smo zastavili prvi vprašalnik z namenom, da bi preko njega spoznali njen način vodenja sodelavcev. Zanimalo nas je, ali je njen način vodenja bolj usmerjen k nalogam, ali k sodelavcem. Postavili smo dvaindvajset trditve, na katere je odgovarjala z: »vedno (točkovano s 5 točkami), večkrat (točkovano s 4 točkami), včasih (točkovano s 3 točkami), redko (točkovano z 2 točkama) ali nikoli (točkovano z 1 točko)«. Več kot 48 zbranih točk na trditve od 1 – 12 pomeni, da je njena usmerjenost k izvajanju nalog intenzivna, več kot 40 zbranih točk na trditve od 13 – 22 pa nakazuje na veliko usmerjenost k sodelavcem. Trditve so naslednje (Možina, 2002b, str. 535–536):

- (1) Vzamem si čas, da lahko pojasnim sodelavcem, kako naj delajo.
- (2) Sodelavcem pojasnim, kakšna sta njihova vloga in položaj v skupini.
- (3) Natančno razložim pravila in postopke, ki naj bi jih upoštevali pri delu.
- (4) Organiziram svoje delovne aktivnosti.

- (5) Sodelavce obveščam, kako dobro opravljajo delo.
- (6) Sodelavcem povem, kaj se od njih pričakuje.
- (7) Spodbujam uporabljanje enotnih postopkov, da bi delo potekalo bolje.
- (8) Jasno povem, kakšna so moja stališča.
- (9) Sodelavcem namenjam delo v skladu z zahtevnostjo nalog.
- (10) Zagotovim vse, da se sodelavci zavedajo svoje vloge v skupini.
- (11) Načrtujem delo, ker želim, da bo opravljeno pravočasno.
- (12) Zahtevam, da se naloge opravljajo na podlagi standardiziranih postopkov.
- (13) Stremim k temu, da bi bilo delo čim prijetnejše.
- (14) Pomagam sodelavcem pri delu.
- (15) Spoštujem mnenja in počutje drugih.
- (16) Sem pozorna in obzirna do drugih.
- (17) Vzdržujem prijateljske odnose v skupini.
- (18) Ne naredim ničesar, kar bi pokvarilo prijetno razpoloženje v skupini.
- (19) Vse sodelavce obravnavam enako.
- (20) Vnaprej obveščam o spremembah in sodelavcem razložim, kako bodo delovala.
- (21) Skrbim za dobro počutje sodelavcev.
- (22) Sem dostopna in dovzetna za mnenja sodelavcev.

Zadovoljstvo zaposlenih pri delu smo preverili z vprašanji z Brayfield-Rotove lestvice za merjenje splošnega zadovoljstva z delom. Zaposleni so odgovarjali na osemnajst trditvev, na katere so odgovorili s 5, če so se s trditvijo zelo strinjali, s 4, če so se s trditvijo delno strinjali, s 3, če so bili neopredeljeni (se niso niti strinjali, niti ne strinjali), z 2, če se s trditvijo niso strinjali in z 1, če se s trditvijo nikakor niso strinjali. Odgovore smo obdelali in ugotovili dejanske rezultate ter jih prikazali grafično. Za vsako trditev smo izračunali aritmetično sredino zadovoljstva. V primeru nezadovoljstva smo predvideli ukrepe za izboljšanje v procesu nenehnega izboljševanja za doseganje zastavljenih ciljev občine. Postavljene trditve so bile naslednje (Lipičnik, 2002b, str. 493–494):

- (1) Moje delo je zame kot zabava.
- (2) Moje delo je večinoma zanimivo in ni mi dolgčas, ko ga opravljam.
- (3) Verjamem, da si moji sodelavci bolj prizadevajo pri svojem delu, kakor jaz pri svojem.
- (4) Mislim, da moje delo ni prijetno.
- (5) Bolj uživam pri delu, kakor v prostem času.
- (6) Pri delu se pogosto dolgočasim.
- (7) Popolnoma sem zadovoljen/na s svojim delom.
- (8) Najpogosteje se prisiljujem, da grem na delo.
- (9) Vedno bolj sem zadovoljen/na z delom.
- (10) Menim, da moje delo ni zanimivejše od dela, ki bi ga lahko dobil/a.
- (11) Svojega dela sploh ne maram.
- (12) Čutim, da sem pri delu srečnejši/a od večine drugih ljudi.
- (13) Najbolj pogosto opravljam delo z velikim poletom.
- (14) Vsak delavnik se mi zdi neznansko dolg.
- (15) Raje imam svoje delo, kakor večina sodelavcev.
- (16) Moje delo je sorazmerno nezanimivo.

(17) V delu najdem pravo zadovoljstvo.

(18) Razočaran/a sem nad tem, da sem takšno delo sploh sprejel/a.

4 Rezultati raziskave

S pomočjo intervjuja smo izvedeli, da direktorica svojo vodstveno funkcijo v občinski upravi opravlja tri leta, odkar je bila izbrana na javnem razpisu. Po formalni izobrazbi je univerzitetna diplomirana ekonomistka in v času študija ni bila deležna posebnih znanj in veščin vodenja sodelavcev. Z zaposlitvijo v občinski upravi je s pogodbo o zaposlitvi prevzela pomembno delovno mesto, ki poleg najzahtevnejših del obsega tudi vodenje sodelavcev.

Takoj po nastopu funkcije se je udeležila štirih modulov izobraževalne delavnice o tehnikah reševanja problemov, kjer se je seznanila s prvinami organizacije časa in aktivnosti, postavljanjem ciljev, močjo pozitivnega mišljenja. Pridobljeno znanje je utrjevala in dopolnjevala v interaktivnem poteku posameznih modulov in z lastnim študijem gradiv, ki so ji bila v času izvajanja delavnic na voljo kot dodatno izobraževanje, s katerim je bogatila predvsem znanja o razumevanju in motiviranju same sebe. Kasneje je obiskala še drugi sklop podobnega izobraževanja, pri katerem je bil poudarek na razumevanju in obvladovanju življenja, dela, ljudi okoli nas, obvladovanju sprememb ter kako preiti k uspešnosti.

Za čim boljše izpeljavo letnega in ocenjevalnega razgovora je obiskala seminar na to temo in s pomočjo navodil in primerov pripravila na razgovor tako sebe, prostor, v katerem ga je izvajala, kot tudi svoje sodelavce. V letu 2012 se je udeležila delavnice na temo vodenja v občinah, ki je potekala v štirih modulih na Fakulteti za upravo Univerze v Ljubljani. Seznanila se je z dodatnimi znanji in kompetencami na področju sodobnega vodenja in upravljanja v javnem sektorju s prvinami novega javnega menedžmenta, s pomenom uvajanja modelov kakovosti in odličnosti prek modelov CAF in EFQM, z vodenjem sestankov in timov ter se poglobljeno seznanila s pomenom ravnanja z ljudmi pri delu, kompetencami in razvojem zaposlenih, odnosih v delovnem okolju ter vplivom vodje na oblikovanje organizacijske kulture.

Ta nova znanja vseskozi prenaša v prakso in na sodelavce, vendar ugotavlja, da je njen obseg del in nalog, ki jih mora izvajati na svojem delovnem mestu preobsežen, da bi se lahko zadovoljivo ukvarjala s samim vodenjem sodelavcev.

Z raziskavo smo želeli ugotoviti način vodenja direktorice, in sicer, ali je bolj usmerjen k nalogam, ali ima večjo usmerjenost k sodelavcem. V skladu z navodilom (Možina, 2002b, str. 536), je prvi sklop trditev, na katere je odgovarjala, od številke 1 do številke 12, zajemal trditve, ki nakazujejo na večjo usmerjenost k nalogam. Več kakor 48 dobljenih točk pomeni veliko usmerjenost k nalogam, njihovem načrtovanju, organiziranju in nadziranju. Direktorica je pri tem sklopu trditev dosegla 41 točk. Drugi sklop trditev od številke 13 do številke 22, je zajemal trditve, ki nakazujejo na večjo usmerjenost k sodelavcem. Več kot dobljenih 40 točk pomeni resnično usmerjenost k sodelavcem, skrb predvsem za njihovo

počutje, ugodno ozračje in zadovoljstvo pri delu in v povezavi s tem, na njihove delovne prispevke. Direktorica je pri tem sklopu dosegla 41 točk.

Analizo zadovoljstva zaposlenih z delom smo opravili z Brayfield-Rotovo lestvico z osemnajstimi trditvami. V nadaljevanju so prikazane povprečne vrednosti o strinjanju ali nestrinjanju osmih anketirancev glede na posamezno trditev.



Slika 2. Prikaz povprečnih vrednosti zadovoljstva zaposlenih z delom glede na Brayfield-Rotovo lestvico, pri čemer 5 pomeni, da se s trditvijo zelo strinjajo, 4 pomeni, da se s trditvijo delno strinjajo, 3 pomeni, da so neopredeljeni, 2 pomeni, da se s trditvijo ne strinjajo in 1 pomeni, da se s trditvijo nikakor ne strinjajo. (avtorjevo delo)

5 Razprava

Lipičnik (2002a) razmišlja, da je ravnanje z ljudmi pri delu sistem in proces vplivanja na vedenje ljudi pri delu in je podrejeno ciljem organizacije. (str. 445) Občina Semič spada med manjše občine, šteje okoli 3.900 prebivalcev in ima jasno zastavljene letne cilje, določene z letnim proračunom ter dolgoročne cilje, določene s Strategijo razvoja do leta 2020.

Ivanko in Stare (2007) ugotavljata, da vodja potrebuje dobro, praviloma visoko izobrazbo in mora imeti dovolj raznovrstnih osebnostnih in drugih lastnosti oziroma sposobnosti. Poudarjata pomen usposabljanja vodij, zato mora uspešen vodja stalno izpopolnjevati svoje znanje in ga prenašati v svoje delovno okolje. (str. 143) V raziskavi smo ugotovili, da ima direktorica univerzitetno izobrazbo, v času študija pa se ni usposabljala za vodstveno funkcijo, zato je ta dodatna znanja pričela pridobivati takoj po njenem nastopu. Obiskovala je delavnice, kjer je spremljala vsebine za osebno rast in lastno motivacijo, kasneje pa ta znanja nadgrajevala z znanji o razumevanju in obvladovanju življenja, dela in ljudi okoli nas.

Rezultat raziskave se dopolnjuje z mnenjem Lipičnika (2002b, str. 482), ko za vodjo ugotavlja, da mu pri oblikovanju svojih pričakovanj močno pomaga njegovo lastno hotenje in motivacija. Tako je v letu 2012 svoje sposobnosti nadgradila še z dodatnimi znanji in kompetencami na področju sodobnega vodenja in upravljanja v javnem sektorju s prvinami novega javnega menedžmenta, s pomenom uvajanja modelov kakovosti in odličnosti prek modelov CAF in EFQM, z vodenjem sestankov in timov ter se poglobljeno seznanila s pomenom ravnanja z ljudmi pri delu, kompetencami in razvojem zaposlenih, odnosih v delovnem okolju ter vplivom vodje na oblikovanje organizacijske kulture.

V zvezi z letnimi razgovori med menedžerji in sodelavci Lipičnik (2002b) ugotavlja, da pomagajo vodji ugotoviti uspešnosti sodelavca, saj z njihovo pomočjo primerja rezultat (stanje, ki je doseženo) s cilji (stanje, ki smo ga nameravali doseči). (str. 482) Raziskava je pokazala, da se je direktorica pred njihovo izvedbo usposobila tudi za izvajanje letnih razgovorov s sodelavci. *Navedeni rezultati potrjujejo Tezo 1, ki pravi: Direktorica mora svoje znanje nenehno nadgrajevati.*«

Za uspešno vodenje in usmerjanje zaposlenih je pomembno izbrati pravi način vodenja. Tako Ivanko in Stare (2007, str. 86) razmišljata, da vodenje, ki je usmerjeno k ljudem, je učinkovitejše od vodenja, ki je usmerjeno le na delo. Z raziskavo s pomočjo anketnega vprašalnika, ki smo ga zastavili direktorici, smo ugotovili njen način vodenja. Za trditve, ki nakazujejo na večjo usmerjenost k nalogam, je direktorica dosegla 41 točk, kar po navodilih v Možina (2002b, str. 536) pomeni, da ni zelo usmerjena k nalogam in temu, da načrtuje, organizira in nadzira delo sodelavcev. Za trditve, ki nakazujejo na večjo usmerjenost k sodelavcem, je dosegla 41 točk, kar pomeni, da je resnično usmerjena k sodelavcem, da skrbi predvsem za njihovo počutje, ugodno ozračje in zadovoljstvo pri delu in v povezavi s tem, za njihove delovne prispevke. *Z navedenim lahko potrdimo Tezo 2, ki pravi: »Način vodenja direktorice je usmerjen k ljudem.*«

Vodilno osebje mora poznati lastnosti, razmišljanja, občutenja in vedenje zaposlenih, da motivacijo usmerja pravilno. Tanasijević (2011) je ugotovila, da je pomembno kontinuirano merjenje zadovoljstva zaposlenih, posebno zadovoljstva z delom. To daje osnovo za določanje načina motivacije, spoštovanje potreb in nivoja njihove zadovoljenosti ter sprejemanje aktivnosti v smeri izboljšanja zadovoljstva zaposlenih. Poudarja, da je analiziranje zadovoljstva z delom in primerjanje rezultatov eden najvažnejših faktorjev za motivacijo na delovnem mestu. (str. 117) Z raziskavo s pomočjo anketnega vprašalnika, ki smo ga zastavili zaposlenim v občinski upravi, smo ugotovili zadovoljstvo z njihovim delom preko osemnajstih trditev.

Največ zaposlenih se nikakor ne strinja s trditvijo, da bi se pri delu dolgočasili, da bi se jim delavnik zdel neznansko dolg ali da bi bili razočarani nad tem, da so svoje delo sploh sprejeli. Iz tega sledi, da so dovolj motivirani za opravljanje svojega dela. Ne strinjajo se s trditvami, da bi bilo njihovo delo kot zabava, ali da imajo raje svoje delo kakor večina sodelavcev. To nakazuje, da svoje delo jemljejo zelo resno in da so razmere v okolju takšne, da se delovni

procesu v javni upravi ne poenostavljajo, pač pa so vedno bolj zahtevni predvsem z normativnega stališča (vedno novi predpisi). Delno se strinjajo s trditvami, da so popolnoma zadovoljni s svojim delom, v katerem najdejo pravo zadovoljstvo in ga najpogosteje opravljajo z velikim poletom. Njihovi odgovori nakazujejo, da svoje delo opravljajo z zadovoljstvom in poletom, kar ima za posledico tudi dovolj visok nivo zadovoljstva z delom. Največje strinjanje izražajo s trditvijo, da je njihovo delo večinoma zanimivo in jim ni dolgčas, ko ga opravljajo, kar potrjuje vse dosedanje rezultate o visokem nivoju zadovoljstva zaposlenih. *S tem rezultatom lahko potrdimo tudi Tezo 3, ki pravi: »Zaposleni so zadovoljni s svojim delom.«*

Po mnenju Ivanka in Stareta (2007, str. 77) je pogoj za spodbuditev motivacije izpolnjen, če smo sposobni prepoznati, kdaj ljudje niso zadovoljni s svojim delom. Z intervjujem direktorice smo izvedeli, da nova znanja, ki jih pridobiva, sicer prenaša na sodelavce, vendar se, zaradi velikega obsega del in nalog, ki jih mora izvajati na svojem delovnem mestu, ne more zadovoljivo ukvarjati s samim vodenjem, kar ima lahko sčasoma negativno posledico v samem zadovoljstvu zaposlenih. V povezavi s tem izhodiščem je potrebno, kljub dobrim rezultatom raziskave o zadovoljstvu z delom, pomembno pozornost nameniti odgovorom, ki so v povprečju ostali v mejah neopredeljenosti, dejansko pa ne gre zanemariti, da je kolektiv maloštevilen in vsako nestrinjanje posameznika pomeni zelo velik delež nestrinjanja in lahko kaže na probleme v ozadju. Trditev: »Mislim, da moje delo ni prijetno«: 2 zaposlena od osmih (25%) se delno strinjata, da njuno delo ni prijetno, eden zaposleni (12,5%) je neopredeljen, eden zaposleni (12,5%) pa se zelo strinja s trditvijo. Rezultat napoveduje, da je eden izmed zaposlenih nezadovoljen s svojim delom. Trditev »Najpogosteje se prisiljujem, da grem na delo«: 2 zaposlena od osmih (25%) se delno strinjata, da se prisiljujeta, da gresta na delo, eden zaposleni (12,5%) pa je neopredeljen. Rezultat nakazuje, da imata najmanj dva zaposlena določene težave, zaradi katerih težko hodita v službo. Trditev »Vedno bolj sem zadovoljen/a z delom«: 3 zaposleni od osmih (37,5%) se s trditvijo ne strinjajo, kar 3 zaposleni (37,5%) pa so neopredeljeni. Le 2 zaposlena ali 25%, se s trditvijo delno strinjata. Rezultat opozarja na vedno bolj kompleksne postopke izvajanja del in na velik obseg vedno novih predpisov, ki jih je treba pri delu uporabljati. Trditev »Menim, da moje delo ni zanimivejše od dela, ki bi ga lahko dobil/a«: eden zaposleni od osmih (12,5%) se delno strinja, da nima zanimivejšega dela, kot bi ga lahko dobil drugje, kar 5 zaposlenih, ali 62,5%, pa je neopredeljenih. Rezultat lahko nakazuje na fluktuacijo posameznikov, ki se bo pojavila ob prvi boljši priložnosti.

Glede na rezultate, ki nakazujejo na nezadovoljstvo posameznikov, se mora direktorica čim prej, oziroma preko letnega razgovora, osredotočiti na vprašanje o prijetnosti posameznikovega dela in odporu do prihoda v službo. Potrebno bi bilo sprejeti navodila za določene delovne postopke, s čimer bi zaposleni delo lažje opravljali. Na področjih, kjer se zakonodaja pogosto spreminja, je nujno načrtovati izobraževalne seminarje za pridobitev uporabnih informacij. Direktorica mora zaposlenim povrniti zaupanje v obstoj organizacije, kar je, z izjavami vladajoče politike o ukinjanju manjših občin, negativno vplivalo na pripadnost. Vodja mora zagovarjati stanovitnost namena občine in njene vloge v prostoru. Ker

je kolektiv maloštevilen, je primerno poglobljen razgovor opraviti z vsakim zaposlenim, za uspešnost tega pa mora direktorica čim prej nadgraditi svoja znanja ravnanja z ljudmi in delu z zaposlenimi posvečati še več pozornosti. Ugotavljamo, da bi del svojih nalog morala delegirati podrejenim, da bi se lahko bolj poglobljeno ukvarjala s samim vodenjem, sicer bo sčasoma zadovoljstvo preraslo v splošno nezadovoljstvo. *Z navedenim lahko potrdimo Tezo 4, ki pravi: »Pojavi nezadovoljstva z delom narekujejo vedno nova znanja in sposobnosti direktorice v procesu stalnega izboljševanja ravnanja z ljudmi.«*

6 Zaključek

Z raziskavo smo ugotovili, da ima znanje in sposobnosti direktorice ter njen način ravnanja z zaposlenimi pomemben vpliv za zadovoljstvo zaposlenih z delom. Ker ima direktorica zelo kompleksen obseg del in nalog, ki jih mora poleg samega vodenja vsakodnevno izvajati, se vodenju ne more posvečati toliko, kot bi želela in bi bilo potrebno. To pa se odraža na vedenju zaposlenih, ki so sicer s svojim delom v glavnem zadovoljni, vendar na posameznih področjih ne pokažejo jasnega odgovora, ampak ostajajo v mejah neopredeljenosti ali nestrinjanja, kar sčasoma lahko preraste v večje nezadovoljstvo. Direktorica mora čim prej odkriti probleme v ozadju in jih s primernimi ukrepi in motivacijo odpraviti. Zato pa seveda nujno potrebuje dodatna znanja in sposobnosti.

V občinski upravi obravnavane občine še ni bilo izvedene raziskave o vplivu znanj in sposobnosti direktorice na zadovoljstvo zaposlenih z delom. V manjših občinah, z maloštevilnimi občinskimi upravami, direktor ni le vodja, ampak vodenje izvaja postransko, poleg ostalih številnih in zahtevnih nalog svojega delovnega mesta. Zato je vodenje v manjših občinah specifično, ki ji stroka ne posveča dovolj pozornosti in je prepuščeno vodji samemu, koliko pozornosti lahko posveti razvoju lastnih znanj in sposobnosti.

Občinska uprava šteje le osem zaposlenih, zato je bil vzorec raziskave majhen, čeprav so se vanjo vključili vsi zaposleni. Povprečne vrednosti dobljenih odgovorov na trditve so zaradi tega lahko vprašljive, vendar odgovori odražajo dejansko stanje v organizaciji, ki jih zaradi majhnosti le-te lahko obravnavamo po posameznem zaposlenem in ne le po povprečnih vrednostih. Omejitev te raziskave je tudi v tem, da je njena avtorica neposredno nadrejena direktorici. Rezultati raziskave bodo lahko pripomogli k bolj pozornemu vodenju in izboljšanju organizacijske klime v občinski upravi. V bodoče bi bilo prav gotovo smiselno izvesti raziskavo v vseh treh belokranjskih občinskih upravah, kar bi izostrilo sliko o zadovoljstvu zaposlenih z delom v upravah občin Bele krajine.

Reference

1. Hoffman, B. J., Bynum, B. H., Piccolo, R. F., & Sutton, A. W. (2011). Person-organization value congruence: How transformational leaders influence work group effectiveness. *Academy of Management Journal*, 54(4), 779–796.
2. Ivanko, Š., & Stare, J. (2007). *Organizacijsko vodenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
3. Jo, N. Y., & Lee, K. C. (2012). The effect of organizational trust, task complexity and intrinsic motivation on employee creativity: Emphasis on moderating effect of stress. V James J. (Jong

- Hyuk) Park et al. (ur.), *Human centric technology and service in smart space* (str. 199–206). Dordrecht: Springer Netherland.
4. Lipičnik, B. (2002a). Ravnanje z ljudmi pri delu. V S. Možina (ur.) et al., *Management nova znanja za uspeh* (str. 444–470). Radovljica: Didakta.
 5. Lipičnik, B. (2002b). Krmiljenje človekovih aktivnosti. V S. Možina (ur.) et al., *Management nova znanja za uspeh* (str. 472–497). Radovljica: Didakta.
 6. Možina, S. (2002a). Učeča se organizacija – učeči se management. V S. Možina (ur.) et al., *Management nova znanja za uspeh* (str. 12–45). Radovljica: Didakta.
 7. Možina, S. (2002b). Vodja in vodenje. V S. Možina (ur.) et al., *Management nova znanja za uspeh* (str. 498–539). Radovljica: Didakta.
 8. Stanonik, M. (2007). *Motivacija javnih uslužbencev v državni upravi in lokalni samoupravi*. (Diplomsko delo). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede
 9. Šarotar Žižek, S., Mulej, M., & Treven, S. (2009). Dobro počutje/subjektivna blaginja sodelavcev kot bistveni dejavnik prehoda v inovativno družbo. *Organizacija*, 42(3), A122–A131.
 10. Tanasijević, Z. (2011). Zadovoljstvo poslom – ključni pokazatelj motivacije zaposlenih [Zadovoljstvo na delovnem mestu – ključni kazalec motiviranja zaposlenih]. *Sociološka Luča*, 5(1), 116–121.
 11. Verle, K., & Markič, M. (2010). Procesna organiziranost in zadovoljstvo zaposlenih. *Management*, 5(2), 131–147.
 12. Voegtlin, C., Patzer, M., & Scherer, A. G. (2012). Responsible leadership in global business: A new approach to leadership and its multi-level outcomes. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 1–16. doi: 10.1007/s10551-011-0952-4.

Polona Kambič je leta 2000 diplomirala na Visoki šoli za upravljanje in poslovanje v Novem mestu, smer Upravljanje in poslovanje. S predhodnimi 14. leti delovne dobe se je leta 2000 zaposlila v Občinski upravi Občine Semič, kjer je do leta 2010 opravljala delo direktorice občinske uprave. Od leta 2010 dalje opravlja funkcijo županje Občine Semič.

Abstract:

Management and Employee Satisfaction in a Municipal Administration

Research Question (RQ): Do knowledge and skills of the director of municipal administration have an influence on employee satisfaction?

Purpose: To research the knowledge and skills, a leader needs to guide employees towards reaching a work place satisfaction and consequently towards higher effectiveness of the organization.

Method: A case study on a smaller municipal administration based on an interview with the director of municipal administration on development of knowledge and skills; a questionnaire for determining leadership abilities and a questionnaire for measuring work satisfaction of employees in municipal administration.

Results: The influence of knowledge and skills of the director of municipal administration on employee satisfaction.

Organization: Organization that strives for success needs to devote special attention to people management. Satisfied employees are successful in their work assignments and consequently contribute to effectiveness of the organization.

Society: The purpose of municipal administration is to fulfill the needs of its citizens as much as possible. A quality service for citizens as service users can only be provided by satisfied employees in the municipal administration.

Originality: In the municipal administration of the studied municipality a research study on the influence of knowledge and skills of the leader on employee satisfaction has not been carried out yet, so this will serve as grounds for improvement of organizational climate in the organization.

Limitations/further research: The director of municipal administration is the author's subordinate. The municipal administration has only eight employees, which is a limited sample size even though all employees participated in the research study. In the future it would be wise to conduct a study with all three municipal administrations of the Bela krajina region, as this would provide a clearer picture of employee satisfaction in the municipalities of Bela krajina.

Key words: management, municipal administration, knowledge, skills, employee satisfaction, people management, motivation, organizational climate.