

Motivacijski dejavniki v javni organizaciji v času varčevalnih ukrepov

Tatjana Uršič, Metka Nežič

1. Uvod

Vlada Republike Slovenije že sedmo leto izvaja varčevalne ukrepe, s katerimi želi zmanjšati dolg države. Varčevalni ukrepi so se dotaknili tudi zaposlenih v javni upravi. Poleg zmanjšanja števila zaposlenih so posegli v večino motivacijskih dejavnikov, kot so plačila za delo, možnost izobraževanja, stalnost zaposlitve, usklajevanje delovnih nesorazmerij, možnost napredovanja, povračila stroškov, itd.

Ti dejavniki so pomembni pri motiviranju zaposlenih, zato je pričakovati, da stalne grožnje o posledicah gospodarske krize in varčevalni ukrepi države pripomorejo k temu, da zaposlene motivirajo nižji dejavniki po Maslowovi lestvici zadovoljevanja potreb. Maslowa teorija temelji na hierarhiji in pomembnosti potreb, ki so med seboj odvisne in šele, ko zadovoljimo nižjo potrebo, se pojavi želja po višji (Maslow 1954, 80-96). Maslowa teorija sicer razlaga, da je človekova dejavnost usmerjena navzgor k privlačnejšim ciljem. Ker pa je gospodarska kriza mnogim oklestila družinske prihodke, lahko sklepamo, da je pomembnost potreb po lestvici pri mnogih ostala na prejšnjem nivoju ali pa se je spustila celo nekoliko nižje.

Ob tem se pojavlja tudi vprašanje, kateri dejavniki trenutno motivirajo zaposlene javne uslužbenke pri delu, ter ali so ti še motivirani za svoje delo. Odkrivanje pravih dejavnikov, ki bi motivirali zaposlene v času varčevalnih ukrepov, predstavlja velik izziv za vodstvo, ki ima v času varčevalnih ukrepov težjo nalogo, saj mora materialne motivacijske dejavnike zmanjševati in dati večji pomen nematerialnim motivacijskim dejavnikom.

V ta namen bomo v prispevku prikazali glavne ugotovitve raziskave, ki smo jo aprila 2014 izvedli v izbrani javni organizaciji. Z raziskavo smo želeli ugotoviti, kateri dejavniki trenutno najbolj motivirajo zaposlene v tej organizaciji in kako se z izzivom motiviranja spoprijemajo vodje. Naredili smo tudi krajšo primerjavo sedanjih rezultatov z rezultati o motiviranosti zaposlenih v obravnavani organizaciji pred pričetkom gospodarske krize.

2. Izzivi motiviranja zaposlenih v javni upravi

Kljub temu, da se je Slovenije že dobro lotila kriza, se je v prvi polovici leta 2011 število javnih uslužbencev še vedno povečevalo (RS Ministrstvo za notranje zadeve, 2014). Po ugotovitvah o velikih stroških delovanja javne uprave, je vlada naposled posegla tudi na področja, kise nanašajo na zaposlene v javni upravi. Že v drugi polovici istega leta se je število zaposlenih v javni upravi postopno pričelo zmanjševati (ibidem). Zmanjševanje javnih uslužbencev se je nadaljevalo tudi v letu 2012, 2013 in 2014. Po dostopnih podatkih je bilo na dan 1. 4. 2013 v državni upravi zaposlenih 31.753 zaposlenih javnih uslužbencev, na dan 1. 4. 2014 pa 31.158, kar je 595 javnih uslužbencev manj kot leto prej (ibidem).

Med svežnjem protikriznih ukrepov je vlada sprejela tudi varčevalne ukrepe za javni sektor, ki obsegajo: stroške plač, organizacijske in kadrovske ukrepe, ukrepe za zmanjšanje stroškov materialno-tehničnih pogojev za delovanje organov državne in javne uprave, ter varčevalne ukrepe, predlagane drugim akterjem (Vlada Republike Slovenije, 2014).

S 1. junijem 2012 so se plače javnih uslužbencev linerano znižale za 8%. Znižal se je tudi regres za prehrano med delom, nižja so povračila stroškov prevoza na delo in iz dela (ibidem). Ukinile so se dnevnice za krajše službene poti, za dnevnicu nad 12 ur pa se je cena znižala. Ravno tako se je znižal regres za prehrano na službeni poti in dnevnice za službena potovanja v tujino (Vlada Republike Slovenije, 2013).

Javni uslužbenci in funkcionarji, ki naj bi v letu 2012 napredovali v višji plačilni razred, so dobili to pravico s 1. junijem 2013, tisti ki naj bi napredovali v letu 2013, pa ne napredujejo (ibidem).

Našteti varčevalni ukrepi so posegli v večino materialnih motivacijskih dejavnikov. Možnosti motiviranja zaposlenih v javni upravi so se s tem precej omejile, zato je temeljnega pomena, da vodstvo poišče ustrezne načine, s katerimi lahko kljub nastalim omejitvam motivira zaposlene za dobro opravljanje dela. Motiviranje lahko definiramo kot proces spodbujanja zaposlenih z določenimi sredstvi, da bodo z lastnim pristankom delovali v smeri doseganja svojih ciljev in ciljev podjetja (Uhan 2000, 12; Možina et al., 2002). Motivacija je nestabilno stanje in ne traja dolgo, zato stalno zahteva priznanja kot so viden napredek, pohvala, nagrada, napredovanje, pripadnost skupini in druge spodbude, ki nenehno pozitivno motivirajo in zaposlenim dajejo nov izziv za nadaljnje delo (Uhan, 2000, 12; Denny, 1997, 29; Lipičnik, 1998, 274). Niti ena človeška aktivnost ali delo nikoli ni spodbujena zgolj z enim dejavnikom, ampak s številnimi zelo zapletenimi dejavniki, kateri ni nujno, da so vsi poznani (Lipičnik 1998, 155) Posamezni motivacijski dejavniki so v različnih okoljih in v različnih obdobjih različno pomembni za različne ljudi in se med seboj različno dopolnjujejo, prekrivajo in nadomeščajo (Uhan, 2000, 31). Zaradi tega je nujno, da organizacija v posameznih obdobjih preveri kateri dejavniki so trenutno za zaposlene najbolj pomembni in na podlagi tega sprejme ukrepe za boljše delovanje motivacijskih dejavnikov.

Ker vsak motiv za določeno dejanje izhaja iz potrebe in želje, da jo zadovoljimo (Sang, 2001, str. 172), obstaja toliko različnih motivacijskih dejavnikov, kolikor je različnih potreb, odvisni pa so tudi od pripravljenosti in kreativnosti vodje, da prepozna potrebe in želje posameznika in ga na podlagi tega motivira za delo. Pri tem je potrebno posebej poudariti pomembnost nematerialnih motivacijskih dejavnikov, ki imajo velikokrat večjo težo in večji pozitivni učinek kot materialni (Lipičnik, 1998, 274). V času krize, ko je vodja v javni upravi pri materialnih dejavnikih zelo omejen, se mora še toliko bolj potruditi, da pri zaposlenih res najde tiste nematerilane motivacijske dejavnike, s katerimi bo lahko nadomestil zpad materialnih dejavnikov, da bodo zaposleni še vedno dobro in učinkovito opravljali svoje delo. V času varčevalnih ukrepov države zaradi gospodarske krize se lahko v zaposlenih naselijo strah, nemoč in negotovost, zaradi česar velja posebno pozornost nameniti tudi pojavu nemotiviranosti kot nasprotju motiviranosti. Če je temelj motivacije upanje, pomeni nemotiviranost brezupje, ki pa ga je težje prepoznati kot motiviranost (Keenan, 1996, 7). Pogosti vzroki, ki povzročajo nemotiviranost pri zaposleni so: pomanjkanje samozavesti zaposlenih, zaskrbljenost (strah pred napako, posmeh vodje, sodelavcev), negativna mnenja, občutek brezperspektivnosti (ni možnosti napredovanja), občutek nepomembnosti (brez pohval, nepoznavanje zaposlenih po imenih), neobveščenost o dogajanju v organizaciji (zaposleni izvedo zadnji - celo iz časopisov) ter neupravičene pohvale in nagrade (Denny, 1997, str. 31-42).

3. Raziskava

3.1 Namen in cilji raziskave

Z raziskavo, ki smo jo izvedli v izbrani javni organizaciji, smo želeli ugotoviti, kateri dejavniki zaposlene najbolj motivirajo v času varčevalnih ukrepov, ali so prisotni tudi nemotivacijski dejavniki in katere elemente pri motiviranju uporablja vodstvo. Želeli smo preveriti tudi pripadnost zaposlenih in novo pridobljene rezultate primerjati z rezultati o motiviranosti zaposlenih pred časom gospodarske krize ter s tem prispevati k izboljšanju problematike v praksi.

Uporabljena je bila kvantitativna raziskovana metoda, kot tehniko zbiranja podatkov smo izbrali anketni vprašalnik, ki smo ga na podlagi preštudirane literature oblikovali sami, razen vprašanja, ki je bilo namenjeno primerjavi in je bilo zato enako vprašanju iz interne raziskave obravnavane organizacije, ki je bila prvič izvedena leta 2007 (pred pričetkom gospodarske krize). Vprašalnik je bil sestavljen iz šestih sklopov, katerih vsebina je prikazana v preglednici 1. Anketirane osebe so odgovore podajale s pomočjo 5-stopenjske Likertove lestvice.

Preglednica 1: Vsebina vprašalnika

Posamezni sklopi	Opis sklopa
Vprašanje za primerjavo z letom 2007	Rangiranje: plača, pogoji dela, viden učinek dela, medsebojni odnosi, možnost napredovanja, možnost izobraževanja in usposabljanja
Motivacijski dejavniki	Materialni: plača, jubilejne nagrade, stimulacija v obliki denarnega dodatka za dobro opravljeno delo, povračilo stroškov malice in prevoza, zavarovanja, boniteta - službeni telefon, možnost izobraževanja, možnost napredovanja Nematerialni: stalnost in varnost zaposlitve, zanimivo delo, dobri odnosi s sodelavci, pohvala in priznanja s strani vodstva, poznavanje rezultatov dela, možnost strokovnega usposabljanja, uspešno opravljeno delo, samostojnost pri delu, zadovoljstvo z osebnim življenjem, gibljiv delovni čas, dodatni dnevi dopusta, primerni delovni pogoji
Nemotivacijski dejavniki	Strah pred napako, strah pred odpuščanjem, manjše možnosti izobraževanja, ustvarjanje napetosti med sodelavci, grožnje s strani vodstva, neobveščenost o dogajanju v organizaciji, nejasna navodila vodstva, brezvoljnost do dela, občutek nepomembnosti, zaskrbljenost nad prihodnostjo
Pozitivni in negativni elementi motiviranja s strani vodstva	Pozitivni elementi: iskrena pohvala, spodbudne besede, pomoč sodelavcem pri delu, pošten odnos do zaposlenih, prenos informacij o rezultatih dela na zaposlene in izkazovanje zaupanja. Negativni elementi: nejasno definirane naloge, grajanje zaposlenih pred sodelavci, nepravilno nagrajevanje zaposlenih in grožnja s premestitvijo na slabše delovno mesto.
Pripadnost	Ali bi zamenjali službo za enako plačano v gospodarstvu?
Sociodemografske značilnosti	Spol, stopnja izobrazbe, starost, položaj v službi.

Vir: Lastna raziskava, 2014

Raziskava je bila izvedena na celotni populaciji, ki šteje 174 zaposlenih v izbrani javni organizaciji. Vrnjenih in v celoti izpolnjenih vprašalnikov je bilo 93 oz. 53,45% vseh zaposlenih. Struktura zaposlenih in sodelujočih po spolu, starosti in izobrazbi je prikazana v preglednici 2. Iz prikazanega je razvidno, da se struktura sodelujočih bistveno razlikuje od strukture celotne populacije, zato pridobljene rezultate obravnavamo le na ravni sodelujočih v raziskavi.

Preglednica 2: Sociodemografska struktura zaposlenih in sodelujočih

	Število zaposlenih	Struktura zaposlenih	Število sodelujočih	Struktura sodelujočih
Spol				
Zenski	137	79 %	76	82 %
Moški	37	21 %	17	18 %
Starost				
Do dopolnjenega 40. leta	21	12%	19	21%
Od 40. do dopolnjenega 50. leta	125	72%	46	49%
Nad 50 let	28	16%	28	30%
Izobrazba				
Srednja	49	28%	16	17%
Višja	38	22%	26	28%
Visoka	45	26%	37	40%
Univerzitetna in več	42	24%	14	15%

Vir: Lastna raziskava, 2014

3.2. Rezultati raziskave

Najbolj in najmanj pomembni motivacijski dejavniki

Raziskava je pokazala, da so za sodelujoče zaposlene pomembni tako materialni kot nematerialni motivacijski dejavniki (preglednica 3). Najpomembnejša motivacijska dejavnika sta zadovoljstvo z osebnim življenjem in plača, sledijo stalnost zaposlitve, uspešno opravljeno delo, dobri odnosi s sodelavci, zavarovanja, povrnitev stroškov malice in prevoza. Med pomembnejšimi dejavniki so še samostojnost pri delu, poznavanje rezultatov svojega dela, denarni dodatek za dobro opravljeno delo ter pohvala in priznanja s strani vodstva. Pri določitvi vrstnega reda najpomembnejših motivacijskih dejavnikov smo upoštevali samo odgovore zelo pomembno, ker ti dejavniki najbolj motivirajo. Dejavniki, ki zaposlene najmanj motivirajo pa so: službeni telefon (za 32 % sodelujočih nepomemben), jubilejne nagrade (za 17 % nepomembne) in gibljiv delovni čas (za 5 % nepomemben).

Preglednica 3: Zelo pomembni motivacijski dejavniki

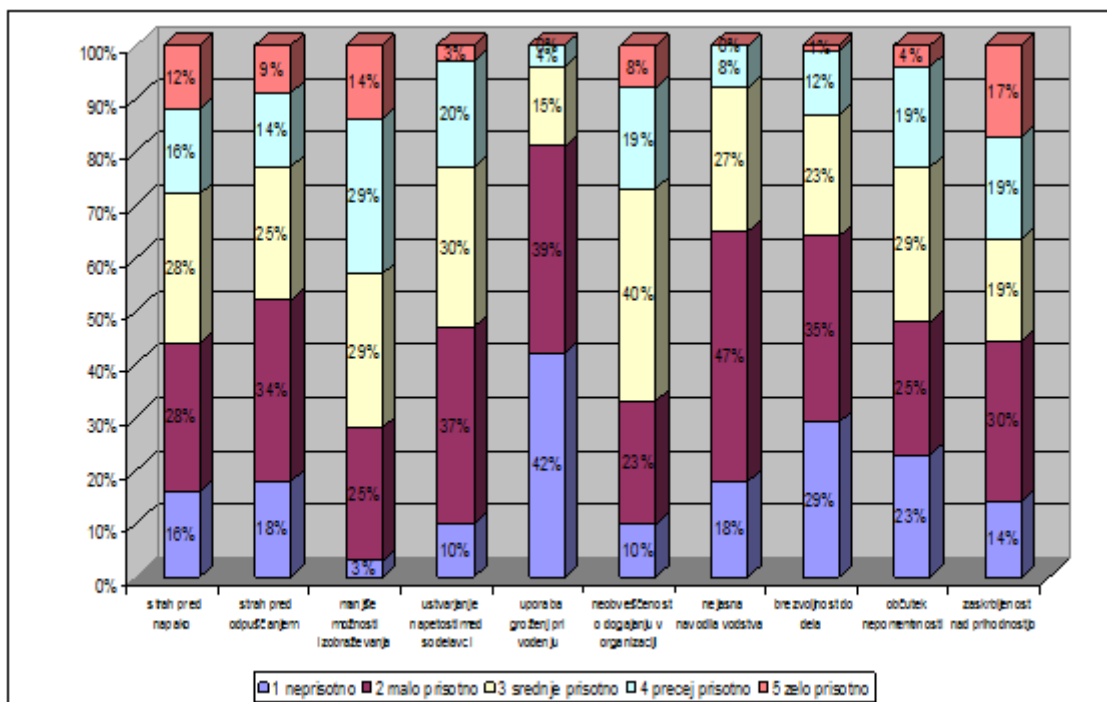
Nematerialni motivacijski dejavniki	zelo pomembno	Materialni motivacijski dejavniki	zelo pomembno
zadovoljstvo z osebnim življenjem	54 %	plača	54 %
stalnost in varnost zaposlitve	52 %	zavarovanja (pokojninska, zdravstvena, itd)	43 %
uspešno opravljeno delo	46 %	povrnitev stroškov malice in prevoza	41 %
dobri odnosi s sodelavci	46 %	stimulacije v obliki denarnega dodatka za dobro opravljeno delo	30 %
samostojnost pri delu	38 %	možnost napredovanja	18 %
poznavanje rezultatov svojega dela	37 %	ljubilejne nagrade	17 %
pohvala, priznanja s strani vodstva	28 %	izobraževanje	13 %
zanimivo delo	25 %	boniteta- službeni telefon	2 %
primerni delovni pogoji	25 %		
možnost strokovnega usposabljanja	23 %		
dodatni dnevi dopusta	17 %		
gibljev delovni čas	15 %		

Vir: Lastna raziskava, 2014

Prisotnost nemotivacijskih dejavnikov

Med nemotivacijskimi dejavniki (graf 1) velja najprej izpostaviti zaskrbljenost nad prihodnostjo, ki je zelo prisotna pri 17 % in precej prisotna pri 19 % sodelujočih. Sledijo manjše možnosti izobraževanja (zelo ali precej prisotno pri 43 % anketiranih), strah pred napako (pri 28%), neobveščenenost o dogajanju v organizaciji (pri 27 %), strah pred odpuščanjem, občutek nepomembnosti in ustvarjanje napetosti med sodelavci (pri 23 % sodelujočih). Najmanj prisotna je uporaba groženj, ki pa nikakor ni zanemarljiva, saj je pri 19 % sodelujočih srednje ali precej prisotna in jo je zato potrebno obravnavati z vso resnostjo in jo tudi redno spremljati.

Graf 1: Prisotnost nemotivacijskih dejavnikov v izbrani javni organizaciji



Vir: Lastna raziskava, 2014

Posebej smo analizirali še rezultate, ki se nanašajo na strah pred odpuščanjem in zaskrbljenost nad prihodostjo (preglednica 4), saj je delež tistih, ki so odgovorili, da navedena dejavnika nista prisotna, zelo majhen. Ugotovili smo, da sta oba dejavnika bolj prisotna pri ženskah, pri starejših zaposlenih, pri strokovno tehničnem kadru in pri zaposlenih z nižjo izobrazbo.

Preglednica 4: Zaskrbljenost nad prihodnostjo in strah pred odpuščanjem

Spol	Zaskrbljenost nad prihodnostjo v %					Strah pred odpuščanjem v %				
	neprisotno	malo prisotno	srednje	precej	zelo prisotno	Nepri- sotno	malo prisotno	srednje	precej	zelo
Moški	23	53	18	6	0	35	35	18	12	0
Ženski	12	25	20	22	21	14,5	34	26	14,5	11
Starost										
Do 40 let	16	42	37	0	5	37	42	21	0	0
Od 40 do 50 let	12	28	20	20	20	13	37	26	15	9
Nad 50 let	14	25	7	32	22	14	25	25	22	14
Položaj v službi										
Vodstvo	47	33	0	13	7	33	47	20	0	0
Strokovno tehnični kader	8	29,5	23	20,5	19	15	32	26	17	10
Izobrazba										
Srednja	6	12,5	12,5	19	50	6	6	25	25	38
Višja	4	15	27	35	19	7,5	23	31	31	7,5
Visoka	24	32	22	14	8	29,5	46	22	2,5	0
Univerzitetna in več	14,5	71,5	7	7	0	21,5	57	21,5	0	0

Vir: Lastna raziskava, 2014

Pozitivni in negativni elementi motiviranja s strani vodstva

Analiza rezultatov je pokazala tudi, da so s strani vodstva prisotni takopozitivni kot negativni elementi motiviranja (preglednica 5), poleg tega pa so odsotni nekateri pomembni pozitivni elementi, iz česar lahko sklepamo, da ima vodstvo še veliko rezerve pri iskanju najustreznejših načinov za motiviranje zaposlenih.

Med pozitivnimi elementi, ki jih uporablja vodstvo, velja izpostaviti prenos informacij o rezultatih dela na zaposlene in pošten odnos do zaposlenih.

Med negativnimi elementi najbolj izstopa nepravilno nagrajevanje, za katerega 44 % sodelujočih meni, da je v organizaciji zelo pogosto ali pogosto prisotno. Pozorni moramo biti tudi na podatek, da je pri 22 % zaposlenih pogosto ali občasno prisotno grajanje pred sodelavci ter da ima 46 % sodelujočih občasno ali pogosto nejasno definirane naloge. Pozitivna elementa, ki ju vodstvo pri motiviranju zelo malo uporablja, pa so spodbudne besede in iskrena pohvala, ki jih 60 % sodelujočih prejme zelo redko ali nikoli.

Preglednica 5: Prisotnost pozitivnih in negativnih elementov s strani vodstva

Pozitivni in negativni elementi motiviranja	Odgovori				
	nikoli	redko	občasno	pogosto	zelo pogosto
prenos informacij o rezultatih dela na zaposlene	0 %	6 %	26 %	52 %	16 %
pošten odnos do zaposlenih	2 %	8 %	33 %	48 %	9 %
izkazovanje zaupanja	1 %	16 %	39 %	38 %	6 %
pomoč sodelavcem pri delu	2 %	28 %	44 %	23 %	3 %
iskrena pohvala	5 %	53 %	30 %	11 %	1 %
spodbudne besede	14 %	46 %	27 %	12 %	1 %
nepravilno nagrajevanje zaposlenih	13 %	15 %	28 %	28 %	16 %
nejasno definirane naloge	5 %	45 %	38 %	8 %	1 %
grajanje zaposlenih pred sodelavci	31 %	45 %	18 %	4 %	1 %
grožnja s premestitvijo na slabše delovno mesto	62 %	24 %	12 %	2 %	0 %

Vir: Lastna raziskava, 2014

Pripadnost organizaciji

Pripadnost organizaciji smo preverjali z vprašanjem: «Ali bi zamenjali službo v primeru ugodne ponudbe z enako plačanim delovnim mestom v gospodarstvu?»

Rezultati kažejo na nizko pripadnost organizaciji, saj je kar polovica (48%) sodelujočih pripravljena menjati službo. Če pogledamo podrobneje, vidimo, da so sodelujoče ženske bolj pripadne kot moški (službo bi zamenjalo 45% žensk in 65% moških). Prav tako so organizaciji bolj pripadni vodje (zamenjalo bi jih 20%) kot tehnični kader (zamenjalo bi jih 54%). Večjo pripadnost izkazujejo tudi starejši zaposleni (službo bi zamenjalo 25% starejših od 50 let in 85% mlajših od 40 let) in zaposleni s srednješolsko izobrazbo (zamenjalo bi jih 31%).

Primerjava motivacijskih dejavnikov z letom 2007

V organizaciji so bile v letih 2007, 2009 in 2012 izvedene raziskave o zadovoljstvu

zaposlenih. Ankete so vsebovale tudi krajši sklop vprašanj o motiviranosti, ki smo jih za primerjavo vključili tudi v naš vprašalnik. Sodelujoči so morali med podanimi šestimi dejavniki rangirati kaj jih najbolj motivira.

Iz preglednice 6 je razvidno, da v času varčevalnih ukrepov zaposlene najbolj motivira plača, medtem ko so bili pred časom krize na prvem mestu medsebojni odnosi, šele nato plača, kar kaže na to, da se je pomembnost potreb po Maslowi lestvici spustila nekoliko nižje, kar smo predvidevali že na začetku raziskave. Vendar pa je potrebno pri tem poudariti, da je izvedena primerjava zgolj okvirni pokazatelj in jo je potrebno obravnavati z omejitvijo, saj je bila narejena le na osnovi rezultatov sodelujočih v obravnavani organizacije, prav tako pa zelo verjetno nkeo v vseh letih niso izpolnjevali vedno isti zaposleni.

Preglednica 6: Primerjava motivacijskih dejavnikov po pomembnosti po posameznih letih

	leto 2007	leto 2009	leto 2013	leto 2014
1. mesto	medsebojni odnosi	medsebojni odnosi	plača	plača
2. mesto	plača	plača	medsebojni odnosi	medsebojni odnosi
3. mesto	pogoji dela	zanesljivost zaposlitve	zanesljivost zaposlitve	pogoji dela
4. mesto	viden učinek dela	pogoji dela	pogoji dela	viden učinek dela
5. mesto	možnost napredovanja	možnost napredovanja	možnost napredovanja	možnost napredovanja
6. mesto	možnost izobraževanja in usposabljanja	možnost izobraževanja in usposabljanja	možnost izobraževanja in usposabljanja	možnost izobraževanja in usposabljanja

Vir: Lastna raziskava, 2014

4. Sklepne ugotovitve

V prispevku smo se osredotočili na motivacijske dejavnike v javni organizaciji v času varčevalnih ukrepov, ko so se močno zmanjšala sredstva za motiviranje s pomočjo materialnih dejavnikov. Ugotovili smo, da zaposlene motivirajo tako materialni kot nematerialni dejavniki, kar je pomembna informacija za vodje pri iskanju ustrezne zamenjave za materialne motivacijske dejavnike. Izziv je še toliko večji, ker zaposleni v času krize plačo uvrščajo na prvo mesto. Vendar pa je raziskava pokazala, da tudi nematerialni motivacijski dejavniki bistveno ne zaostajajo, tako da imajo vodje na voljo več dejavnikov, s katerimi lahko nadomestijo plačo in druge materialne motivacijske dejavnike. Stalnost in varnost zaposlitve, dobri odnosi s sodelavci, uspešno opravljeno delo, poznavanje rezultatov svojega dela ter pohvala in priznanja so dejavniki, s katerimi bodo vodje v času krize najbolj uspešno motivirali svoje sodelavce. Priporočamo, da še dodatno raziščejo kateri od nematerialnih dejavnikov najbolj motivirajo posamezne sodelavce in se šele na podlagi tega odločijo kako jih bodo motivirali.

Posebno pozornost je potrebno nameniti zmanjšanju nemotivacijskih dejavnikov, zlasti zaskrbljenosti nad prihodnostjo, strahu pred odpuščanjem, strahu pred napako, neobveščenosti o dogajanju in občutku nepomembnosti. Vse navedene dejavnike lahko bistveno zmanjšamo

že z rednimi sestanki in odkritimi pogovori s sodelavci, ki morajo potekati kontinuirano tedensko, mesečno in tudi dnevno. Prav tako pa naj vodje svojim sodelavcem večkrat namenijo spodbudne besede in iskreno pohvalo, ki si jih zaposleni želijo, vendar zelo redko prejmejo. Vodje naj bodo pri vodenju še posebej pozorni na negativne elemente, s katerimi še dodatno zmanjšujejo motiviranost. Jasno naj definirajo delovne naloge, se izogibajo nepravilnemu nagrajevanju in grajanju zaposlenih pred sodelavci. Z navedenimi korektivnimi ukrepi se bo posledično začela izboljševati tudi pripadnost organizaciji, ki je bila v času raziskave zaskrbljujoče nizka.

Izvedena raziskava je ena redkih, ki je proučevala motiviranost zaposlenih v slovenski javni upravi v času gospodarske krize in edina, ki je primerjala pomembnost motivacijskih dejavnikov pred in med časom varčevalnih ukrepov. Izpostavlja problematiko motiviranja zaposlenih v javni upravi in je zato dobra iztočnica za razmislek in korektivne ukrepe v praksi, prav tako pa tudi izhodišče za nadaljnja raziskovanja.

Literatura

- Denny, R., prevod Longyka, B. (1997) O motivaciji za uspeh, Ljubljana, Gospodarski vestnik.
- Keenan, K. (1996) Kako motiviramo, Ljubljana, Založba Mladinska knjiga.
- Lipičnik, B. (1998) Ravnanje z ljudmi pri delu, Ljubljana, Gospodarski vestnik.
- Maslow, A. (1954). Motivation and Personality. New York: Harper & Brothers Publishers.
- Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., Kovač, B. (2002) Management nova znanja za uspeh, Radovljica, Didakta.
- Ministrstvo za notranje zadeve (2014) Podatki o številu zaposlenih v skladu s SKN v letu 2014 Dostopno na:
http://www.mnz.gov.si/fileadmin/mnz.gov.si/pageuploads/JAVNA_UPRAVA/DPJS/suk/Podatki_o_stevilu_zaposlenih_v_skladu_s_SKN__APRIL_2014.pdf[dostop 10. novembra 2014].
- Republika Slovenije Vlada Republike Slovenije. (2014). Pregled ukrepov namenjenih javnemu sektorju. Dostopno na:
http://www.vlada.si/teme_in_projekti/arhiv_projektov/izhod_iz_krize/pregled_izvajanja_proti_kriznih_ukrepov/pregled_ukrepov_namenjenih_javnemu_sektorju/[dostop 10. novembra 2014].
- Republika Slovenija Vlada Republike Slovenije (2013) Znižanje plač ob hkratni odpravi plačilnih nesorazmerij Dostopno na:
http://www.vlada.si/teme_in_projekti/arhiv_projektov/varcevanje/javni_usluzbenci//[dostop 10. novembra 2014].
- Sang, H., K. (2001) 1001 način, kako motivirati sebe in druge, Ljubljana, Založba Tuma.
- Uršič, T. (2014)
- Uhan, S. (2000) Vrednotenje dela II., Motivacija-Uspešnost-Plača (osebni dohodek), Kranj, Založba Moderna organizacija v okviru FOV.

O avtorjih

Tatjana Uršič, mag. posl. ved.; tatja.urs@gmail.com
mag. Metka Nežič; metka.nezic@net.doba.si