

MOTIVACIJA ZAPOSLENIH ZA KAKOVOSTNEJŠE DELO V DRŽAVNI UPRAVI

Jerneja Rajner, univ.dipl.oec.
UPRAVNA ENOTA LJUTOMER

*Motiviranje zaposlenih je pogoj za doseganje kakovostnih ciljev na poti k odličnosti.
Vodstvo se tega mora zavedati.*

UVODNA MISEL

Ko razmišljamo kakšno vlogo in pomen ima kakovost v našem življenju, lahko ugotovimo, da je danes kakovost pravzaprav ena od osnovnih človekovih potreb.

Kakovost predstavlja način življenja. Vlaganje v kakovost pomeni ustvarjanje kvalitetnega življenja, kar pa ne pomeni le materialni standard, kot se pogosto napačno razume, temveč kakovost na vseh področjih življenja in v družbi nasploh. Ker je v razvitejših družbenih okoljih kakovost visoko cenjena, spoštovana in nagrajevana družbena vrednota, je tudi izobraževanju in motiviranju za izboljšanje kakovosti namenjena posebna družbena skrb in primerna finančna sredstva.

DRŽAVNA UPRAVA IN SISTEMI KAKOVOSTI

Spremembam, ki so postale naša edina stalnica, ne moremo uiti ali jih odriniti na stran, če seveda hočemo preživeti. Na spremembe se je treba pripraviti. Državna uprava postaja v sodobni družbi vse bolj tisti dejavnik, ki odločilno posega in vpliva na celotno družbeno življenje ter življenje in položaj človeka kot posameznika.

Proces reforme slovenske državne uprave že poteka in ker reformo razumemo kot kontinuiran proces izboljševanja samega poslovanja, bi morala reforma že v samem izhodišču vsebovati jasno definicijo sistema kakovosti, ne pa da poteka celo brez sistemov kakovosti. Veliko si obetamo od spremenjenih predpisov, ki so vsekakor temelj vsake države in njene uprave, toda hipertrofija predpisov hromi učinkovitost uprave in zmanjšuje njeno sposobnost za odzivanje na spremembe.

Sistemi kakovosti predstavljajo veliko priložnost, da v državni upravi prepoznamo glavne procese, jih povežemo, odpravimo prekrivanja in s tem neracionalnosti, začnemo meriti in ocenjevati prave kazalce uspešnosti in učinkovitosti in vzpostavimo sistemski nadzor. Vse procese, ki tečejo znotraj uprave bi bilo potrebno preučiti in dokumentirati, saj le dobri procesi lahko naredijo dobre storitve ali izdelke in ne obratno.

Na državno upravo leti nenehna kritika javnosti, saj se od nje pričakuje da bo izpolnjevala potrebe in pričakovanja svojih strank - davkoplačevalcev. Danes davkoplačevalci niso več samo stranke v procesu ustvarjanja storitev, temveč postajajo aktivni kritiki, ki imajo pravico sodelovati in izraziti svoje mnenje ter na ta način vplivati na kakovost in način nudenja storitev. Da pa bo državna uprava postala uspešna in učinkovita, je potrebno sodelovanje

vseh, tako vodstva, ki mora sodelovati in biti močna podpora, kot tudi ostalih zaposlenih, ki morajo biti ustrezno usposobljeni in motivirani. Usposabljanje mora potekati na vseh ravneh zaradi razumevanja sistema in zmanjševanja odpora proti spremembam. Prav tako velja to za motiviranje, ki zajema izbrane ukrepe, kateri usmerjajo posameznika k določenemu cilju.

Usposobljenost in motiviranost zaposlenih postajata merili poslovne uspešnosti v prihodnosti – in ne dobiček, kot smo navajeni doslej, saj je dobiček rezultat preteklega »dogajanja«, ne napoveduje pa prihodnosti. In ravno zaradi tega se strokovnjaki, ki se ukvarjajo z ravnanjem s človeškimi viri, vedno bolj zavedajo pomembnosti zaposlenih kot enega ključnih virov v organizaciji.

Uvajanje sistema kakovosti v državni upravi predstavlja spremembo, pri kateri bo ravno motivacija zaposlenih odigrala ključno vlogo.

MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH IN ZADOVOLJSTVO OB DELU

Vedno večje zahteve po učinkovitosti, racionalnosti in usmerjenosti k strankam zahtevajo tudi vedno večji poudarek na vlogi zaposlenih pri uresničevanju teh zahtev. Mnogi strokovnjaki, ki napovedujejo prihodnost in predvidevajo pogoje za uspešno obvladovanje prihodnjih sprememb, poudarjajo, da bodo odločujočo vlogo odigrali prav ljudje in njihove zmožnosti.

Organizacija funkcionira le, če zaposleni ustrezno spodbujajo njene aktivnosti, kajti od njihovih aktivnosti je odvisna uspešnost delovanja in razvoj organizacije. Proučevanje področja človeških virov zmanjšuje nejasnosti glede lastnosti, sposobnosti in zmožnosti zaposlenih ter odkriva potrebe po nadaljnem proučevanju in razvoju posameznih vsebin znotraj obravnavanega področja.

Različni avtorji različno opredeljujejo področje ravnanja s človeškimi viri, toda kljub različnim opredelitvam lahko najdemo nekatere stične točke, s katerimi lahko opredelimo ravnanje s človeškimi viri, ki zaposlene obravnava kot enega izmed ključnih virov (resursov) v organizaciji. Ustrezen pristop k ravnanju s človeškimi viri omogoča lažje spoznavanje, napovedovanje in usmerjanje vedenja ljudi ter načinov njihovega reagiranja. Ker v upravi obstoja ogromen potencial uslužbencev, ki se bodo morali prilagoditi novemu načinu dela in dinamičnim spremembam, je še kako pomembno, začeti se ukvarjati s tem področjem oz. z ustreznim pristopom k temu področju. Vse to poteka z namenom zagotavljanja motiviranosti, kreativnosti, uspešnosti in učinkovitosti.

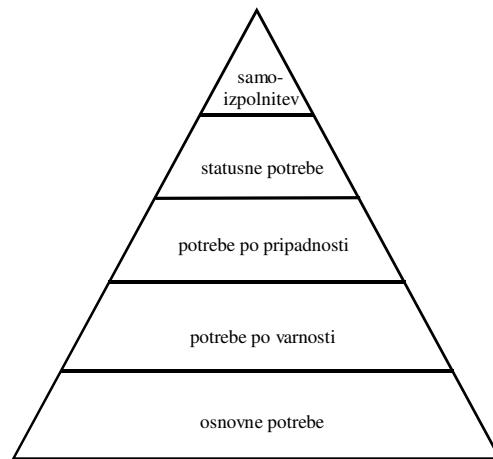
O motiviranju je bilo že veliko napisanega. Prav tako je bila opravljena precejšnja količina raziskav na temo motiviranost. Začetni reakciji ob vprašanju zakaj delaš vedno sledi odgovor ZA DENAR. Toda raziskave so dokazale da ni tako preprosto kot le služenje denarja oz. samo za denar.

Motivacija je notranji proces, je zagon, akcija, katera sili ljudi, da delajo stvari, ki zadovoljujejo njihove potrebe.

Ključ za razumevanje motivacije je v spoznanju, da imajo ljudje potrebe, ki usmerjajo njihovo dejavnost k določenim ciljem.

Hierarhija potreb po Maslowu

Maslow je hierarhijo potreb razvil že leta 1954. Človeške potrebe je videl na različnih ravneh. Teorija temelji na predpostavki, da večino ljudi motivira želja po zadovoljitvi specifične skupine potreb.



Hierarhija potreb po Maslowu

1. Osnovne potrebe zajemajo kosila, odmore za kavo in lokacijske ugodnosti (toailete, jedilnice, sobe za počitek). Te osnovne potrebe zadoščajo za preživetje in dokler niso zadovoljene, človek ne čuti oziroma nima zahtev po višjih potrebah.
2. Potrebe po varnosti vključujejo osebno in čustveno varnost. Potrebe po varnosti so potrebe, ki stremijo za trdno, stabilno okolico.
3. Potrebe po pripadnosti vključujejo sprejemljivost, prijateljstvo, dobre delovne odnose. Te potrebe temeljijo predvsem na medsebojnih odnosih.
4. Potrebe po statusu vključujejo odgovornost, dosežke, lastninsko pravico, zaupanje, sloves, ugled in promocijo. Temeljijo na zmožnosti in priznavanju okolice oz. družbe.
5. Samoizpolnitev. Te potrebe vključujejo zadovoljstvo od delu in željo po kreativnosti. Potrebe po samoizpolnitvi se nanašajo na polno izrabo lastnega potenciala.

Druga oz. nadaljna točka teorije temelji na predpostavki, da ljudje težijo k zadovoljitvi potreb korak za korakom; začnejo pri osnovnih potrebah in šele nato se gibljejo navzgor po hierarhiji potreb. Če karkoli ogroža naše nižje potrebe, se osredotočimo da najprej zadovoljimo osnovne, preden se povzpnejo po lestvici potreb.

Herzbergova higiensko – motivacijska teorija

Herzbergova teorija je osredotočena samo na zadovoljstvo ob delu in sicer po njegovi teoriji obstajata dve skupini dejavnikov delovne motivacije:

1. MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Dejavniki, ki motivirajo ljudi, da svoje delo opravljajo dobro so:

- Uspešnost,
- Potrjevanje – priznanje,
- Delo samo po sebi,
- Odgovornost,
- Napredovanje,

2. HIGIENSKI DEJAVNIKI

Kadar so ti dejavniki izpolnjeni, ljudje niso motivirani da svoje delo opravljajo bolje, vsekakor pa so demotivirani, če ti dejavniki niso izpolnjeni. To so:

- Poslovna politika podjetja in vodstvo,
- Nadzor,
- Plača,
- Medsebojni odnosi,
- Delovni pogoji,

Dejavniki zadovoljstva
Uspešnost
Priznanost
Delo samo po sebi
Odgovornost
Naprednost
=MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI=

Dejavniki nezadovoljstva
Poslovna politika podjetja in vodstvo
Nadzor
Plača
Medsebojni odnosi
Delovni pogoji
= HIGIENSKI DEJAVNIKI=

McGregorjeva teorija X in Y

Po McGregor-ju ločimo dve teoriji in sicer teorijo X in teorijo Y.

Teorija X temelji na naslednjih predpostavkah:

- povprečna oseba se delovnim nalogam, če je le možno, raje izogne,
- večina ljudi ima raje, da se jim vedno govori kaj naj delajo,
- večina ljudi se skuša izogniti odgovornosti,
- večina ljudi ni ambicioznih,
- večina ljudi si v glavnem želi le varnost,

- zaradi tega večina ljudi želi biti na nek način kontrolirana,
- večina kontrole se lahko doseže z ustreznim nagrajevanjem in kaznovanjem

Teorija Y temelji na naslednjih predpostavkah:

- ljudje so sposobni razvijati samokontrolo in preudarnost,
- povprečna oseba je pripravljena sprejeti odgovornost,
- ljudje radi uporabljajo domišljijo, bistroumnost in kreativnost za doseg napredka organizacije v kateri delajo
- obstajajo notranje nagrade (nagrade, ki izhajajo iz samoizpolnitve osebnih potreb) kot tudi zunanje nagrade (nagrade s strani organizacije kot plačilo, napredovanje, dobri delovni pogoji).

Teorijo X in Y lahko primerjamo s hierarhijo potreb po Maslowu. Teorija X, po kateri so ljudje obravnavani v glavnem kot objekti se nanaša v glavnem na zadovoljevanje osnovnih potreb in potreb po varnosti. Teorija Y pa po drugi strani upošteva višje nivoje s poudarjanjem zrelosti, kreativnosti, potreb po pripadnosti, statusu in samoizpolnitvi.

Po teoriji X ljudi motiviramo z:

- uporabo avtoritete,
- notranjim nadzorom,
- pravili in regulativami,
- grožnjami in kaznovanjem.

Lahko bi rekli, da se po teoriji X skuša ljudi motivirati s “palico”. Alternativni in bolj učinkovit pristop k motivaciji uporabljajo vodje, ki uporabljajo teorijo Y – z nastavljanjem “vabe”, kjer je posledica dobrih delovnih rezultatov višja plača in/ali dodatne ugodnosti. Po teoriji Y se z ljudmi upravlja korektno.

Teorija pričakovanj

Teorija pričakovanj proučuje proces motivacije in je rezultat dela Vroom-a, Lawler-ja in Porter-ja, v ZDA. Teorija temelji na tem kako oseba sprejema razmerja med trdom, uspešnostjo in nagrado.

Motivacija → Trud → Uspešnost → Nagrada

Ljudje so motivirani za vlaganje truda pri delu v naslednjih primerih:

- če verjamejo, da bo trud, ki ga vložijo pri delu vodil do uspešnosti,
- če verjamejo, da bo uspešnost vodila do nagrad

Teorija pričakovanj poudarja, da je moč motivacije posameznika odvisna od velikosti posameznikovega pričakovanja in velikosti nagrade za vloženi trud. Koliko truda bo vložena pri delu, je odvisno od posameznikovega vrednotenja koristi. Na primer novo zaposleni posameznik bo najbrž visoko vrednotil možnost napredovanja, česar pa ne bo takoj

pričakoval. To pomeni visoko vrednotenje in nizka pričakovanja. Če ta posameznik ne verjame v možnost napredovanja, njegov trud nima pomena.

Trud oz. motiviranost nastopi, ko posameznik misli, da bo trud vodil do uspešnosti, in uspešnost do nagrade, ki jo posameznik ocenjuje kot privlačno. Vendar pa trud in vložek posameznika vedno ne vodita do uspešnosti; za kar obstajajo različni razlogi, na primer ko je za delo potrebno dodatno usposabljanje oziroma v primeru pomanjkanja virov (resursov) za učinkovito izvedbo del in nalog. Prav tako velja, da posameznikova uspešnost vedno ne vodi do pričakovanih nagrad. V večjih tradicionalnih organizacijah ni sistema za individualno nagrajevanje. Veliko ljudi opravlja svoje delo zelo dobro, pa za to niso nagrajeni.

Znaki motivacije

Usmerjenost in vedenje zaposlenih odražata njihovo motivacijo. Znaki motivacije so:

- entuziazem,
- odločnost,
- skupinsko sodelovanje in doseganje rezultatov,
- pripravljenost prevzemanja odgovornosti,
- odprtost za spremembe,
- doseganje dobrih rezultatov

PRAKTIČNI KORAKI PRI ODPRAVLJANJU DEMOTIVIRANOSTI

Vsak zaposleni se mora čutiti pomembnega

- vodstvo ima vpogled v delo vseh zaposlenih,
- zanimanje vodstva za tisto, kar zaposleni smatrajo za pomembno
- vodstvo ustvarja atmosfero/ozračje za sodelovanje,
- vsak zaposleni mora biti seznanjen s pomembnostjo njegovega prispevka,
- vsak zaposleni mora razumeti oz. poznati cilje in poslanstvo organizacije

Načini zagotavljanje razvoja v organizaciji

- seznanjanje vseh zaposlenih s cilji organizacije,
- zagotavljanje usposabljanja na delovnem mestu in izven,
- ureditev potrebne notranje in zunanje komunikacije,
- organiziranje dela na način, ki zagotavlja maksimalno izrabo skupinskih sposobnosti
- delegiranje

Prepoznavanje dosežkov

- pohvala uspeha posameznika,
- sprotno poročanje o napredku skupine,
- redni posveti o napredku posameznikov,
- poročanje o dosežkih in uspehih organizacije

Nagrajevanje in motivacija

Mi vsi potrebujemo plačo za življenje. Višina te plače se odraža na našem življenjskem standardu. Najbrž je res, da bi vsi želeli zaslužiti več denarja. Ponavadi tudi nismo prepričani, da je plačilo za naše delo pošteno, tako v primerjavah znotraj in izven organizacije.

Kljub temu, da je plača vključno z vsemi ugodnostmi eden glavnih razlogov zakaj ljudje hodijo v službo, obstajajo za denar kot motivacijski faktor določene omejitve. Plačilo spada bolj med higienske faktorje kot med motivacijske. Zaposlene pri njihovem delu bolj motivira sistem stimulacij oz. nagrajevanje po delu, dodatno plačilo in delitev profita (v profitnih organizacijah).

In kakšne oblike motiviranosti in nagrajevanja lahko pričakujemo v naši državni upravi?

Državna uprava do sedaj nima urejenega spodbujanja inovativnosti in kreativnega dela s pomočjo nagrajevanja. Zaposleni dobijo občasno dodatek za uspešnost, ki pa se največkrat razdeli vsem enako, ne glede na rezultate ali pa kot nadomestilo za njihovo povečano obremenjenost.

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 PA JE POTREBNO NAMENITI TUDI OZAVEŠČANJU VSAKEGA POSAMEZNEGA USLUŽBENCA.