

Analiza nekaterih elementov zadovoljstva pri delu - študija primera

Vinko Gorenak, Univerza v Mariboru, Fakulteta za varnostne vede, Ljubljana

Jure Rus, Policijska uprava Ljubljana

Povzetek

V teoretičnem delu tega dela avtorja predstavljata nekatera teoretična spoznanja iz različnih raziskav, opravljenih na področju zadovoljstva zaposlenih. Avtorja se osredotočita na dva sektorja: javni sektor in zasebni sektor. Skozi definicijo obeh sektorjev predstavita in opredelita tri pomembne elemente zadovoljstva za organizacijo in zaposlene: medsebojne odnose med zaposlenimi in vodilnimi delavci, odnose med sodelavci in zadnji element zadovoljstva, delovni pogoji in materialna stimulacija.

V empiričnem delu naloge, avtorja analizirata ključne prej omenjene dejavnike zadovoljstva med policisti Policijske uprave Ljubljana in dvema izbranimi podjetjema. Avtorja analizirata povezave in razlike nekaterih elementov zadovoljstva med izbranimi organizacijami javnega in zasebnega sektorja. V ta namen je raziskava vključevala 92 policistov in 43 zaposlenih v izbranimi podjetjema, tako na izvršilnem kot na vodstvenem položaju.

Avtorja sta ugotovila, da so policisti manj zadovoljni z dvema od treh analiziranih elementov zadovoljstva v primerjavi z zaposlenimi v primerjanima podjetjema. Čeprav so bile ocene analiziranih elementov relativno dobre, so bile še vedno nižje v primerjavi s privatnim sektorjem, kar kliče po ukrepanju. Avtorja sta ugotovila, da v odnosih z nadrejenimi ne obstaja statistično pomembna razlika, medtem, ko v medsebojnih odnosih zaposlenih in motivacijskih faktorjih obstaja statistično pomembna razlika.

Ključne besede: javni sektor, zasebni sektor, zadovoljstvo, odnosi, vodenje, motivacija, management.

1 Uvod

Pojem organizacije si ljudje predstavljamo različno odvisno od stroke oziroma poklica, vsaka organizacija pa s svojim obstojem in delovanjem izpolnjuje nek namen. Jasnejša kot je predstava osnovnega poslanstva organizacije, jasneje in bolj nedvoumno ga bo lahko uresničevala in mu sledila. Organizacija je lahko toliko bolj uspešna, kolikor bolje njeni ljudje in podsistemi razumejo skupni namen celote.

Če se osredotočimo na dve vrsti organizacij, o katerih bomo govorili v tem prispevku, torej organizacije javnega in organizacije zasebnega sektorja, lahko rečemo, da so tudi v teh dveh sektorjih pojmi organizacije različno opisovani. In tako kot so pojmi organizacije različno opisovani, tako so pogosto tudi mnenja o zadovoljstvu v javnem in zasebnem sektorju različna. Veliko je slišati o tem, kateri sektor je boljši in v katerem je bolje delati. Mnenja so si precej različna in ker nas je zanimalo, kakšna je dejanska situacija, smo jo tudi empirično preverili.

V tem prispevku bomo namreč na vzorcu 135. zaposlenih v javnem in zasebnem sektorju proučevali tri dejavnike zadovoljstva pri delu in sicer odnose z nadrejenimi, odnose med sodelavci ter delovne pogoje in materialno stimulacijo. V ta namen smo konec leta 2006 anketirali 92 policistov Policijske uprave Ljubljana in 43 zaposlenih v podjetjema Večer in Broline, tako na izvršilnem kot na vodstvenem nivoju. Naš namen je bil, da ugotovimo koliko se ocene in stališča uslužbencev javnega sektorja dejansko razlikujejo od ocen in stališč uslužbencev zasebnega sektorja.

1.1 Javni sektor

O tem, kaj je javni sektor, v svetu ni soglasja. Meja med javnim in zasebnim sektorjem tudi v slovenski pravni ureditvi ni jasna. Javni sektor ni definiran, zato ga je smotrno obravnavati v smislu teoretičnih opredelitev oseb javnega prava. Za institucije javnega sektorja je značilno: ustanovitev z javno-pravnim aktom, poseben javno-pravni režim financiranja in razpolaganja z lastnino, zasledovanje javnih ciljev in javnega interesa, zadovoljevanje javnih potreb, izvajanje splošno koristnih dejavnosti in podobno (Smernice za izvajanje poslovnega modela partnerstva med javnim in zasebnim sektorjem pri izgradnji širokopasovnih povezav, (2004).

Različni avtorji in tudi slovenski zakoni (Zakon o javnih uslužbencih, 2002; Zakon o javnih financah, 2002; Zakon o dostopu do informacij javnega značaja, 2003) opredeljujejo javni sektor različno. Področna zakonodaja na nekaterih področjih sicer nekatere institucije izrecno opredeljuje kot javne (Zakon o lokalni samoupravi, 2005; Zakon o javnih agencijah, 2004), a še naprej je pretežni del javne uprave pravno neopredeljen. Prav zato se je treba pogosto zateči k teoretičnim opredelitvam in kriterijem, ki določeno institucijo opredeljujejo kot javno institucijo. Skupne značilnosti slednje lahko tako določimo na podlagi izpolnjevanja naslednjih kriterijev:

- ustanovitev, delovanje in prenehanje je določeno z javno pravnim aktom,
- sodobna razlaga organizacije,
- javni zavodi med državo in trgom,
- materialno delovanje v celoti ali v delu, ki ureja opravljanje javne funkcije je zagotovljeno iz proračuna,
- namen narave funkcij se kaže v zasledovanju javnih ciljev, interesov in potreb,
- zunanja in notranja razmerja institucije v celoti ali v delu, ki ureja opravljanje javne funkcije, določa javno pravo.

Tako je mogoče kot javno sfero v najširšem smislu identificirati vse organe državne uprave, lokalne samouprave, javne agencije, javne sklade, nosilce javnih pooblastil in izvajalce javnih služb. Javni sektor pomeni državno in nedržavno upravo oziroma skupnost (ali sistem ali organiziranost) institucij, ki opravljajo naloge v javnem interesu in se financirajo iz določenega dela proračuna.

1.2 Zasebni sektor

Podjetje se danes pojmuje kot družbenoekonomski subjekt, katerega družbeno poslanstvo je zadovoljevanje interesov različnih družbenih entitet, imenovanih zainteresirane skupine (stakeholders), pri čemer je profitni interes lastnikov le eden izmed različnih relevantnih družbenih interesov, ki se zadovoljujejo v podjetju oziroma preko podjetja (Gostiša, 1999).

V novih podjetjih je organizacijska kultura običajno skladna z osebnostjo ustanovitelja, v starejših podjetjih pa se običajno skozi življenjsko dobo podjetja spreminja in preoblikuje. V kolikor želi biti podjetje dolgoročno uspešno, njegova organizacijska kultura ne sme biti odvisna samo od trenutnega voditelja, temveč mora razviti močno kulturo, ki temelji na vrednotah, ki postanejo samoumevne in jih sprejemajo vsi njeni člani. Po drugi strani pa morajo zaposleni v podjetju ohraniti fleksibilnost, da se lahko hitro odzivajo in prilagodijo na nenadne spremembe v okolju in v sami organizaciji (Mesner Andoljšek, 1995).

1.3 Zadovoljstvo pri delu

Zadovoljstvo pri delu spada k naravnosti do dela. Definira se kot želeno ali pozitivno čustveno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživljanja in izkušenj pri delu (Organizacijska klima v Sloveniji - Poročilo za leto 2004, 2005). Včasih so zadovoljstvo

obravnavali kot enodimenzionalen pojav na lestvici, ki jo na eni strani opredeljuje popolno zadovoljstvo in na drugi popolno nezadovoljstvo. S tega vidika naj bi bili zaposleni bodisi bolj bodisi manj zadovoljni z delom.

»Tisto, kar danes ločuje uspešne organizacije od neuspešnih ni le izdelek, storitev ali vrhunska tehnologija, ampak dejavnik, iz katerega vse naštetu izvira – motivirani in pripadni zaposleni« navaja Gruban (1998). Rijavec (1999) navaja, da zadovoljni zaposleni niso več strošek, pač pa vedno bolj pomembna naložba in premoženje sodobnih organizacij.

Gruban (2002) navaja ugotovitve londonskega raziskovalnega konzorcija Leading Edge, ki izvaja študije človeškega kapitala organizacij. Avtor zatrjuje, da le petina podjetij za zaposlene pomeni resnični navdih in motivacijo in da so zaposleni angažirani le 5- do 10-odstotno - kar 90 do 95 odstotkov "namenjajo" tistemu zunaj službe. Avtor navaja analizo blizu 990 angleških podjetij, iz katere izhaja, da le 15 odstotkov zaposlenih zaupa vodstvu, samo 16 odstotkov verjame v vizijo svojih organizacij in le borih 31 odstotkov jih je za uresničenje poslovnih ciljev pripravljenih dati vse od sebe (Gruban, 2002).

Kljub predstavljenim razlikam med javnim in zasebnim sektorjem pa lahko ugotovimo, da med njima obstajajo tudi določene podobnosti. Kot smo že dejali, da je organizacija uspešnejša, v kolikor je njen sistem dobro poznan in sprejet med zaposlenimi, tako tudi velja, da je organizacija bolj uspešna tam, kjer bolje pozna svoje ljudi – zaposlene, kaj jim je pomembno, kaj cenijo, kako se počutijo, s čim so zadovoljni oziroma nezadovoljni in katere vrednote želijo uresničevati pri svojem delu oziroma kaj jim vzbuja odpor. Eden največjih strokovnjakov na področju managementa Peter Drucker (Micklethwait in Wooldridge, 2002) ugotavlja, da je vodenje organizacij v obeh sektorjih primerljivo.

1.3.1 Zadovoljstvo zaposlenih v policiji

V slovenski policiji je bilo opravljeno kar nekaj raziskav na področju zadovoljstva policistov. Največ raziskav je bilo opravljenih na Fakulteti za varnostne vede (v nadaljevanju: FVV) v okviru raziskav in diplomskih del študentov. Leta 1993 in leta 2002 sta bili na večjem vzorcu policistov v celi Republiki Sloveniji narejeni dve podobni raziskavi. Avtorja prve sta Umek in Selič (1994), avtorja druge pa Umek in Areh (2002). Avtorja sta ugotavljala zadovoljstvo pri policistkah in policistih in ugotovila, da rezultati raziskave nekoliko odstopajo od teoretičnih pričakovanj.

Rezultati raziskave so namreč pokazali, da so starejši udeleženci manj zadovoljni z delom, najmlajši policisti so najbolj zadovoljni, nato pa zadovoljstvo s starostjo počasi pada.

V raziskavi o vzrokih deviantnega vedenja slovenskih policistov, ki sta jo opravila Pagon in Lobnikar (2000) in je bilo vključenih 564 policistov, starih od 18 do 66 let iz 24 naključno izbranih policijskih postaj v Sloveniji, avtorja ugotavljata, da med organizacijskimi dejavniki pri razumevanju antisocialnega vedenja na delovnem mestu prispevata tudi zadovoljstvo z delom ter organizacijska pripadnost.

Krope (2002), ki je proučeval dejavnike zadovoljstva policistov na območju Policijske uprave Slovenj Gradec navaja, da so anketiranci najmanj zadovoljni s plačo in dodatnimi denarnimi ugodnostmi; da je splošna stopnja zadovoljstva velika in da dobro ocenjujejo medsebojne odnose med sodelavci. Manj pa so zadovoljni s svojimi neposrednimi starešinami in z načinom vodenja policijske uprave. Avtor ugotavlja, da so ti rezultati razumljivi, saj anketiranci v manjši meri poznajo sistem vodenja policijske uprave.

1.3.2 Zadovoljstvo v organizacijah zasebnega sektorja

Motiviranost je za učinkovito storilnost bistvenega pomena. Da bi ljudi lahko motivirali, moramo poznati njihove lastnosti. Novakova (2004) ugotavlja, da so za vodilne delavce pomembnejši dobri odnosi s sodelavci in dobri delovni pogoji, saj morajo kot vodje skrbeti za ustrezno komunikacijo z delavci in za skupinsko delo, medtem ko je za druge zaposlene

najpomembnejši dejavnik plača in zagotovljena stabilna in varna prihodnost, kar je verjetno posledica današnjega časa – brezposelnosti in socialne krize. V isti raziskavi je avtorica ugotovila, da je zaposlenim z nižjo izobrazbo denar pomembnejši dejavnik kot tistim z višjo izobrazbo, prav tako je isti dejavnik prisoten pri mlajših generacijah, medtem je pri generacijah nad 45 let dejavnik najpogosteje.

Mayer (2004; v Florjančič, 2004) na podlagi svoje empirične raziskave, navaja naslednje dejavnike, ki najmočneje vplivajo na uspešnost obetavnih ljudi v organizaciji zasebnega sektorja: na najvišje mesto uvršča zanimivost dela in razlaga, da mladim ljudem, ki so pred kratkim zaključili študij osnovni motiv za delo predstavlja izziv, atraktivnost, ustvarjalnost pri delu. Na drugo mesto uvršča dobre odnose z najozjim sodelavci, saj je sodobna organizacija usmerjena v timsko delo, kjer je vsak član odvisen drug od drugega. Na tretje in četrto mesto avtor uvršča možnost kariernega razvoja in napredovanje. Povsem razumljivo je, da si ljudje želijo v čim krajšem času doseči optimalno raven strokovne in osebnostne zrelosti, kar je pogoj za prevzem najzahtevnejših in najodgovornejših nalog. Nadalje pa so razvrščeni: odnos z neposrednim vodjo, plača in druge materialne ugodnosti, delovni pogoji in na zadnjih treh mestih nagrajevanje ustvarjalnih dosežkov, perspektivnost organizacije in varnost zaposlitve.

1.4 Medsebojni odnosi

Odnosi med zaposlenimi so pomemben dejavnik vsake organizacije, ne glede na to, kakšni so ti odnosi. Seveda si vsak dober manager želi, da bi bili odnosi v njegovi organizaciji dobri, pa vendar se pogosto sliši o medsebojnih odnosih, ki bi jih lahko opisali z vsemi drugimi besedami, samo z »dobro« ne. Kakršnikoli že odnosi so, so stalno prisotni in prežemajo vse naše delo in življenje. Ko ocenjujemo sebe, hote ali nehoti primerjamo tudi druge, jih sodimo in mnenja tudi izražamo. Odnose, kakršni so, je treba poznati in jih nato oblikovati, da dobijo zeleno stanje. To je prednostna naloga managerjev, če želijo imeti visoko ustvarjalne in zadovoljne zaposlene (Možina in drugi, 2002).

»Do 85 odstotkov premoženja vsakega podjetja v razvitem svetu je v neopredmetenem premoženju. Najpomembnejši delež je v človeškem in socialnem kapitalu; to so zaposleni, ki jih je treba znati motivirati in upravljati. Presenetljivo dobre rezultate daje odkrito čustvovanje«, pravi direktor Dialogosa in do nedavnega direktor mednarodnega združenja poslovnih komunikatorjev IABC (International Association of Business Communicators) iz San Francisca (Gruban, 2004). Isti avtor nadaljuje, da je »vodja plačan za to, da so njegovi sodelavci uspešni«. V podjetjih je zelo veliko enosmerne komunikacije (obvestila na oglasni deski, dopisi podrejenim). Toda pri enosmerni komunikaciji je nevarnost, da bo sporočilo slabo ali napačno razumljeno, zelo velika, saj ne daje možnosti za popravke in dodatna pojasnila. »Velike razlike so lahko med tem, kaj sem rekel in kaj so drugi slišali, kaj sem mislil in kaj so drugi razumeli, kaj sem pokazal in kaj so drugi videli« poudarja Gruban (2004).

1.5 Vodenje

Sodobno vodenje zahteva od vodilnega kadra in njihovih podrejenih obvladovanje večšin vodenja, izražanje ustvarjalne sposobnosti in nešablonskega mišljenja. S tem razumemo vodje in podrejene, ki bodo znali s svojim intelektom reševati probleme, organizirati in voditi. Pri izgradnji takšnega kadra gre za dolgotrajen in kompleksen proces razvoja osebnosti na različnih hierarhičnih dolžnostih. Gospodarjenje s kadri vključuje znanstvena izhodišča in spoznanja, po katerih je to področje pomemben element uspešnega poslovanja. Z njim se zagotavlja dolgoročen vir ustrezno usposobljenih delavcev in to z načrtnim delom in s politiko kadrovanja ter organiziranega razvoja kadrovskega potenciala v sistemu (Podbregar, 1998).

Eno prvih definicij vodenja je definirala Fyfe in drugi (1997), kot »moč odločanja, ki vodi tudi druge. Je odnos med dvema ali več posamezniki«.

1.5.1 Vodenje z motiviranjem

Ena najzahtevnejših vodstvenih tehnik je vodenje z motiviranjem. Je proces, s katerim se vzpodbujajo sile znotraj posameznika, ki ustvarjajo nivo, smer in trajnost naporov, ki se vlagajo v delo. Motiviranje z vodenjem je zelo kompleksen pristop, saj se usmerja na človekovo zavest, razmišljanje, na skrite procese v posamezniku, ki jih je zato težje obvladovati in usmerjati. Zato mora vodilno osebje znati ustvariti okoliščine, v katerih bodo zaposleni našli dovolj spodbud za učinkovito delo (Hari, 2005).

1.6 Motivacija

Zelo pomemben dejavnik pri uspešnosti organizacije je zagotovo motivacija. Motivacija (ali hotenje) je naraven proces, ki poteka v osebi in ima dve zelo očitni lastnosti: smer in intenziteto. Oseba, ki nekaj hoče ali je motivirana za neko stvar, svojo aktivnost usmeri v tisto stvar – to je smer hotenja ali motivacije. Druga očitna lastnost hotenja ali motivacije pa je odvisna od tega, kako močno oseba hoče nekaj doseči – to je intenzivnost motivacije (Lipičnik, 2002; v Možina in drugi, 2002).

Motivacija je temeljni psihološki proces, ki vključuje primarne in sekundarne motive. Poznavanje posameznih motivacij je pomembno za proučevanje različnih pristopov k motivaciji. Vsaka motivacijska teorija si prizadeva razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki povzročajo vedenje. Vsak posameznik je edinstven in ima svoj motivacijski model, na katerega vplivajo njegove potrebe, vrednote, interesi, želje in pričakovanja (Ivanko, 2005). Denar deluje kot splošno motivacijsko sredstvo, ker se z njim lahko zadovoljijo različne človekove potrebe, od osnovnih bioloških do različnih kulturnih. Znano je, da ljudje delajo za denar, ampak istočasno s svojim delom želijo doseči tudi zadovoljevanje mnogih drugih potreb. Evropski univerzitetni inštitut v Firencah ugotavlja, da ima povečan variabilni del plač na zaposlene pozitiven vpliv v smeri:

- motivacije oziroma motiviranosti zaposlenih,
- povečanja produktivnosti,
- izboljšanja podjetniške učinkovitosti in
- makroekonomski učinek v razreševanju brezposelnosti in stagnacije (Topovšek, 2006).

Denar postane glavna motivacija, če ga ni dovolj za zadovoljevanje nujnih vsakodnevnih potreb, med katere štejemo predvsem plačilo najemnine ali hipoteke ali obrokov stanovanjskega posojila, nabavo hrane in plačilo osnovnih stvari, kot so elektrika, plin, telefon itd. Denar sam torej ni spodbuda, razen če ima prejemnik nezadostne prihodke za svoje nujne potrebe.

2 Metoda

2.1 Namen in cilj

Namen našega prispevka, je prikazati nekatere elemente zadovoljstva, o katerih smo govorili v teoretičnem delu. V ta namen smo preučevali zaposlene tako na izvršilnih, kot na vodilnih oziroma vodstvenih položajih v organizaciji javnega sektorja - policiji in izbranimi organizacijama zasebnega oziroma dobičkonosnega sektorja. S preučevanjem smo želeli ugotoviti razlike oziroma podobnosti med preučevanimi elementi zadovoljstva med zaposlenimi v primerjanih organizacijah.

Cilj raziskave je bil ugotoviti pomembne razlike med zaposlenimi v primerjanih organizacijah pri elementu zadovoljstva odnosov z nadrejenimi, saj so ti, glede na znanstvene ugotovitve, eni poglobitnih. Prav tako pomembni so elementi zadovoljstva odnosov med sodelavci, ki so bili naslednji cilj naše raziskave. Kot zadnji cilj smo si zastavili proučevanje elementov zadovoljstva z delovnimi pogoji in materialno stimulacijo. Menili smo namreč, da so ti elementi

najpomembnejši pri uspešnosti organizacij, poleg tega pa smo domnevali, da bomo pri merjenju le-teh ugotovili največje razlike.

2.2 Hipoteze

Izhajajoč iz znanstvenih dognanj, predstavljenih v teoretičnem delu prispevka smo postavili naslednje hipoteze:

- Med odnosi z nadrejenimi na Policijski upravi Ljubljana in izbranimi podjetjema zasebnega sektorja obstajajo statistično pomembne razlike.
- Med odnosi med sodelavci na Policijski upravi Ljubljana in izbranimi podjetjema zasebnega sektorja obstajajo statistično pomembne razlike.
- Med delovnimi pogoji in materialno stimulacijo na Policijski upravi Ljubljana in izbranimi podjetjema zasebnega sektorja obstajajo statistično pomembne razlike.

2.3 Opis vzorca, vprašalnika in postopka

Na naključnem vzorcu policistov in kriminalistov smo z navedenimi metodami raziskovanja poskušali ugotoviti statistično pomembne razlike med nekaterimi dejavniki zadovoljstva zaposlenih med zaposlenimi na Policijski upravi Ljubljana in izbranimi podjetjema zasebnega oziroma dobičkonosnega sektorja. Prvo podjetje je časopisno založniška družba Večer, s preko 100 zaposlenimi, drugo izbrano podjetje pa je družba z omejeno odgovornostjo, Broline, s 35 zaposlenimi, ki se ukvarja s trgovino in trženjem. Obe podjetji glede na njuno dejavnost uvrščamo v dobičkonosni sektor.

Pripravili smo anketni vprašalnik, ki je bil sestavljen iz treh vsebinskih sklopov. V prvem delu vprašalnika smo na podlagi 43. trditev merili tri vrste zadovoljstev. Vprašanja smo razdelili po sklopih in v prvem sklopu je bilo 13 trditev, ki so se nanašala na odnos z nadrejenimi. Drugi sklop je zajemal 10 trditev, ki so se nanašale na odnose med sodelavci. Tretji sklop je zajemal 15 trditev, ki so se nanašale na delovne pogoje in materialno stimulacijo. Anketiranci so odgovarjali s pomočjo petstopenjske lestvice Likertovoege tipa, pri čemer je 1 pomenila, da trditev sploh ne drži, 5 pa da trditev popolnoma drži.

Drugi del vprašalnika so sestavljala socialno-demografska vprašanja, pri čemer smo izpustili vprašanje o spolu, zaradi dejstva, da je bilo v ciljni skupini anketirancev javnega sektorja zelo malo policistk in kriminalistk in bi jih bilo mogoče na podlagi spola identificirati. S tem problemom se najverjetneje sicer ne bi srečali pri anketirancih oziroma anketirankah v dobičkonosnem sektorju, vendar vprašalnika nismo spreminjali, saj polovičnih podatkov o spolu ne bi mogli primerjati in bi bili neuporabni.

Anketiranje je bilo izvedeno na vzorcu policistov in kriminalistov Policijske uprave Ljubljana in zaposlenih v dveh podjetjih dobičkonosnega sektorja med novembrom 2006 in februarjem 2007. Eno izmed podjetij je delniška družba, drugo pa družba z omejeno odgovornostjo. Anketiranci so v anketiranju sodelovali popolnoma prostovoljno. Anketirali smo vse nivoje v organizacijah, tako vodstveni oziroma vodilni kader, kot delavce oziroma vodeni kader. Ker v naši anketi nismo zajeli strateških managerjev oziroma direktorjev primerjanih organizacij, so vsi anketiranci hierarhično gledano imeli svojega nadrejenega in so lahko odgovarjali na vprašanja v anketi.

2.4 Uporabljene metode

V empiričnem delu smo uporabili neeksperimentalno raziskovanje, metoda dela je bila terenska študija, tehnika pa anketni vprašalnik. Podatke smo obdelali s pomočjo računalniških programov Excell in SPSS for Windows. Uporabili smo opisno statistiko, faktorsko analizo in analizo variance.

3 Analiza rezultatov

3.1 Analiza demografskih podatkov vseh anketirancev

V raziskavi je sodelovalo 134 anketirancev. Najmlajši je imel 24 let, najstarejši pa 62 let, kar pomeni, da je povprečna starost vseh anketirancev 33,72 let. V povprečju so imeli 10,25 let delovne dobe v organizaciji, pri čemer so bili povprečno 4,43 let na sedanjem delovnem mestu. Glede na izobrazbo anketirancev smo ugotovili, da so imeli poklicno izobrazbo 3 odstotki anketirancev, srednješolsko izobrazbo 47,5 odstotkov anketirancev, visoko strokovno izobrazbo je imelo 17,9 odstotkov anketirancev in univerzitetno oziroma več, pa 19,4 odstotkov anketirancev.

Prav tako smo ugotavljali na kakšnem delovnem mestu so bili anketiranci in ugotovili, da je 25,2 odstotka anketirancev na vodstvenem oziroma vodilnem delovnem mestu in 74,8 odstotkov anketirancev na izvršilnem delovnem mestu.

3.2 Oblikovanje združenih spremenljivk

S faktorško analizo smo najprej oblikovali po tri združene spremenljivke za obe grupi. V prvi faktor, s katerim smo pojasnili 24,91 odstotkov variabilnosti so se uvrstile kot so: »neposredno nadrejeni me spoštuje«, »neposredno nadrejenemu zaupam«, »moj neposredno nadrejeni je pravičen« in druge. Ker se te spremenljivke nanašajo na odnos z nadrejenimi, smo to združeno spremenljivko poimenovali: »**Odnos z nadrejenimi**« (OD_NAD).

V drugi faktor, s katerim smo pojasnili 9,34 odstotkov variabilnosti, so se uvrstile spremenljivke kot so: »s sodelavci se dobro razumemo«, »s sodelavci se spoštujemo«, »s sodelavci si zaupamo« in druge. Ker se te spremenljivke nanašajo na odnose med sodelavci, smo združeno spremenljivko poimenovali: »**Odnos med sodelavci**« (OD_SOD).

V tretji faktor, s katerim smo pojasnili 7,02 odstotkov variabilnosti, so se uvrstile spremenljivke kot so: »pogoji na delovnem mestu mi omogočajo dobro opravljanje dela«, »delovni čas je ustrezen delu, ki ga opravljam«, »tempo dela v organizaciji je primeren«, »za delo sem ravno prav plačan« in druge. Ker se te spremenljivke nanašajo na delovne pogoje in materialno stimulacijo, smo združeno spremenljivko poimenovali: »**Delovni pogoji in materialna stimulacija**« (DEL_STIM).

3.3 Analiza variance – združene spremenljivke

V nadaljevanju smo ugotavljali ali pri združenih spremenljivkah prihaja, do statistično pomembnih razlik pri obeh skupinah anketirancev. Rezultate prikazujemo v Tabeli 1.

Tabela 1: Združene spremenljivke

Združena spremenljivka	F	p		Aritmetična sredina
»Odnos z nadrejenimi« (OD_NAD)	0,004	0,951	Podjetje	3,9962
			Policija	4,0036
			Skupaj	4,0012
»Odnos med sodelavci« (OD_SOD)	5,090	0,026	Podjetje	4,0163
			Policija	3,7977
			Skupaj	3,8700
»Delovni pogoji in materialna stimulacija« (DEL_STIM)	59,780	0,000	Podjetje	3,8943
			Policija	3,1825
			Skupaj	3,4160

Iz Tabele 1 lahko vidimo, da pri združeni spremenljivki »**Odnosi z nadrejenimi**« (OD_NAD) med skupinama anketiranih ne prihaja do statistično pomembnih razlik.

Nadalje lahko vidimo, da pri združeni spremenljivki »**Odnosi med sodelavci**« (OD-SOD) prihaja, do statistično pomembnih razlik, in sicer so anketirani policisti združeno spremenljivko ocenjevali nižje kot anketirani v izbranim podjetjema.

Prav tako lahko ugotovimo, da pri združeni spremenljivki »**Delovni pogoji in materialna stimulacija**« DEL_STIM prihaja do statistično pomembnih spremenljivk in so tudi v tem primeru policisti spremenljivko ocenjevali nižje kot anketiranci v izbranim podjetjema.

3.4 Preverjanje hipotez

Naša prva hipoteza se je glasila »Med odnosi z nadrejenimi na Policijski upravi Ljubljana in izbranim podjetjema obstajajo statistično pomembne razlike«. Hipotezo smo preverili z analizo variance in ugotovili, da med primerjanimi organizacijami ne prihaja do statistično pomembnih razlik ($F=0,004$; $p=0,951$) in zato lahko to hipotezo **zavrnamo**.

Naša druga hipoteza se je glasila »Med odnosi s sodelavci na Policijski upravi Ljubljana in izbranim podjetjema obstajajo statistično pomembne razlike«. Hipotezo smo preverili z analizo variance in ugotovili, da med primerjanimi organizacijami prihaja do statistično pomembnih razlik ($F=5,090$; $p=0,026$). Ugotovili smo, da so zaposleni v Policijski upravi Ljubljana to spremenljivko ocenili nižje (aritmetična sredina 3,7977), medtem ko so jo v izbranim podjetjema ocenili višje (aritmetična sredina 4,0163) in zato lahko to hipotezo **potrdimo**.

Naša tretja hipoteza se je glasila »Med delovnimi pogoji in materialno stimulacijo na Policijski upravi Ljubljana in izbranim podjetjema obstajajo statistično pomembne razlike«. Hipotezo smo preverili z analizo variance in z veliko zanesljivostjo ($F=59,780$; $p=0,000$), ugotovili, da med primerjanimi organizacijami prihaja do statistično pomembnih razlik. Ugotovili smo, da so zaposleni v Policijski upravi Ljubljana to spremenljivko ocenili nižje (aritmetična sredina 3,1825) kot zaposleni v izbranim podjetjema (aritmetična sredina 3,8943), zato lahko to hipotezo **potrdimo**.

4 Interpretacija

Ugotovili smo, da so zaposleni, v obeh sektorjih najbolj zadovoljni z odnosi z nadrejenimi, manj z odnosi med zaposlenimi in še manj z delovnimi pogoji in materialno stimulacijo. Zadnji element zadovoljstva so policisti najnižje ocenili med preverjenimi spremenljivkami medtem, ko so ga zaposleni v izbranim podjetjema ocenili precej višje. Policisti nižje ocenjujejo njihovo varnost na delovnem mestu, poleg tega pa so v večji meri mnenja, da je njihovo delo nevarno. Dejstvo, da je delo policista nevarno, potrjujejo tudi statističnimi podatki Ministrstva za notranje zadeve, kjer je navedeno, da je bilo v prvi polovici leta 2006 sicer enako število evidentiranih groženj kot v primerjalnem obdobju prejšnjega leta, vendar je bila ocenjena stopnja ogroženosti višja (Poročilo o delu policije za prvo polletje 2006, 2007). Prav tako smo ugotovili, da policisti odnose z nadrejenimi ocenjujejo kot zelo dobre, vendar kljub temu nimajo visokega mnenja o strokovnosti in dovednosti vodij do novih idej oziroma vprašanj. Menimo, da je najverjetnejši vzrok za tako mnenje v policijski hierarhično-militaristični organizaciji, v katero moderni trendi policijskega managementa prodirajo zelo počasi. Zato tudi ni realno pričakovati, da bi neposredni vodje lahko uvajali, oziroma upoštevali vse predlagane ali pričakovane novitete, saj te moči in pravice enostavno nimajo. Večji vpliv in moč ima vodstvo na pogoje dela, transparentnost in količino oziroma prioritete dela. Menimo, da v kolikor bi policisti vedeli kaj se od njih pričakuje, bi naloge lažje in kakovostneje opravljali. V kolikor pa se bo vse prepuščalo nekontroliranim tokovom in se k stvarjem pristopa stihijsko, lahko utemeljeno pričakujemo, da se bo stanje poslabšalo.

Predlagamo, da vodstvo Policijske uprave Ljubljana nameni več pozornosti delovnim pogojem in motivaciji oziroma materialni stimulaciji, kljub preveliki birokratizaciji. Zavedamo se, da

trenutna zakonodaja ne omogoča učinkovitega in stimulativnega nagrajevanja, saj so policisti »samo« javni uslužbenci, za katere velja popolnoma enak zakon, kot za vse ostale uradnike v državi. Neposredno nadrejeni sicer imajo možnosti nagrajevanja, vprašanje pa je koliko so te nagrade dejansko stimulativne, predvsem v večjih kolektivih. Na podlagi pridobljenih rezultatov lahko trdimo, da nagrajevanje oziroma stimuliranje ni učinkovito.

Iz ankete smo tudi ugotovili, da policisti zelo dobro ocenjujejo svoje neposredno nadrejene in takšno stanje je potrebno samo še negovati in nadgrajevati. Način vodenja je očitno po mnenju anketirancev dober in kot takšnega ga po večini razumejo zaposleni. Očitno imajo neposredno nadrejeni pravi odnos do podrejenih, saj jim policisti zaupajo, kar je izredno pomembno. Prav tako ne moremo mimo podatka, da policisti ocenjujejo vodstvo kot malo dovezetno za predloge zaposlenih. Teorija modernega managementa uči, da je potrebno odločanje spustiti čim nižje k nivoju izvajanja nalog, kot je le mogoče v organizaciji, saj dober vodja ve kdaj, kako in zakaj uporabljati možnost delegiranja in prenosa moči (Pagon, 2006).

Utopično je pričakovati, da bodo vsi policisti zadovoljni s svojim neposredno nadrejenim, dejstvo, ki temelji na naših rezultatih, pa nazorno kaže dober temelj ljubljanske policije, ki bo čez nekaj let zasedal višje in funkcijske managerske pozicije, ali celo generalne pozicije. Naš predlog je, da bi morali že sedaj vse (perspektivne) nižje in srednje managerje pripravljati in izobraževati za višje vodstvene funkcije. S tem bi na transparenten način dosegli nadgradnjo obstoječega znanja nižjih in srednjih managerjev in jih istočasno motivirali in vzpodbudili k nadaljevanju dobrega dela. Predlagamo tudi, da vodstvo samo poskuša ugotoviti svoje slabe lastnosti (nihče ni brez napak, pa čeprav je policijski šef), jih odpraviti, dobre lastnosti pa nadgraditi. S tem bi dali zgled nižje rangiranim managerjem in zaupanje policistov bi po nekaj letih zagotovo dobilo še višjo oceno, kot jo je v naši anketi. S samokritičnostjo in transparentnostjo bi bila (bo) ocena nadrejenih zagotovo višja.

Pri medsebojnih odnosih sodelavcev pa mora biti vodstvo Policijske uprave Ljubljana previdno, saj smo ugotovili, da odnosi med zaposlenimi niso prav dobri. Ugotovili smo tudi, da so odnosi v zasebnem sektorju dobili precej višjo oceno kot v policiji, medtem, ko so neposredne vodje ocenili slabše. Iz ugotovitev izhaja, da je v policiji večji problem medsebojnega razumevanja med sodelavci, kot pa med podrejenimi in neposredno nadrejenimi. Glede na rezultate, predlagamo da vodstvo omogoči neposredno nadrejenimi večji vpliv na kadrovsko politiko. Zavedati se morajo, da je osnoven pogoj dobrega dela in rezultatov, dobro medsebojno razumevanje, v organizaciji kot je policija, kjer v vsakem trenutku lahko pride do življenjsko nevarnih situacij, pa še toliko bolj.

Vodstvo se mora zavedati, da v kolikor potrebe in pričakovanja izobraženega policista ne bodo zadovoljene v policiji, se bodo vsi pričeli na skrivaj ali odkrito spogledovati z delovnimi mesti v drugi organizaciji. Namesto da bi izobražen kader z večletnimi delovnimi izkušnjami zadržali v lastnih vrstah, bodo odšli in svoje znanje ponudili drugje. Zakaj bi morali izobraženi uslužbenci odhajati iz policije in iskati zaposlitev drugod, namesto da bi bilo ravno obratno?

5 Literatura

- Florjančič, J. (2004). *Kadri in management*. Kranj, Fakulteta za organizacijske vede.
- Fyfe, J.J., Greene, J.R., Walsh, W.F., Wilson, O.W. in McLaren, R.C. (1997). *Police Administration, fifth edition*. New York, McGraw-Hill.
- Gostiša, M. (1999). Za novo teorijo podjetja in poslovne uspešnosti. Ljubljana, *Pravna praksa*, (421), 11.
- Gruban, B. (1998). Vizija organizacij: poslovni evangeliji, navigacijski simboli ali strateško izhodišče. V: Lukšič, I. (ur.). Ljubljana, *Teorija in praksa* (4), 608.
- Gruban, B. (2002). Menedžerjem zaupa le 15 odstotkov zaposlenih. Ljubljana, *Gospodarski vestnik*, (8), 80.
- Gruban, B. (2004). Izboljšajte komuniciranje s podrejenimi. Ljubljana, *Manager*, 2/04.
- Hari, I. (2005). Motivacija na delovnem mestu. Ljubljana, Iteo d.o.o. .
- Ivanko, Š. (2005). *Teorija organizacije*. Ljubljana, Fakulteta za upravo.

- Krope, S. (2002). Želje po izobraževanju in zadovoljstvo z delom koroških policistov. Ljubljana, *Varstvoslovje (1)*, 66-73.
- Lipičnik, B. (2002). Krmiljenje človekovih aktivnosti. *Management: nova znanja za uspeh*. V: Možina, S. (ur.). Radovljica, Didakta.
- Mayer, J. (2004). Lastnosti uspešnih vodij. *Kadri in management*. V: Florjančič, J. (ur.). Kranj, Fakulteta za organizacijske vede.
- Micklethwait, J., Wooldridge, A. (2002). *Guruji managamenta modreci ali šarlatani?* Radovljica, Didakta.
- Mesner Andoljšek, D. (1995). Organizacijska kultura. Ljubljana, Gospodarski vestnik.
- Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Glas, M., Kralj, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., Kovač, B. (2002). Odnosi, nasprotja v organizaciji. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica, Didakta, 581-616.
- Novak, V. (2004). Z motivacijo kadrov do boljše kakovosti v podjetju. *Kadri in management*. Kranj, Fakulteta za organizacijske vede.
- Organizacijska klima v Sloveniji - *Poročilo za leto 2004*. (2005). Ljubljana, SiOK.
- Pagon, M., Lobnikar, B. (2000). Dejavniki deviantnega vedenja slovenskih policistov. Kranj, *Organizacija*, 77-93.
- Pagon, M. (2006). *Zapiski predavanj strateški management v policiji*. Neobjavljeno gradivo. Ljubljana, Fakulteta za varnostne vede.
- Podbregar, I. (1998). *Selection model for participants in peacekeeping operations*. Journal of Management, Informatics and Human Resources, 31 (1): 32-43.
- Poročilo o delu policije za prvo polletje 2006*. (2007). Ljubljana, Ministrstvo za notranje zadeve.
- Rijavec, P. (1999). Odnosi z zaposlenimi v storitvenem sektorju: Interno komuniciranje, motiviranje, nagrajevanje in opolnomočenje kot predpogoji zadovoljstva in strank. V: Lukšič, I. (ur.). Ljubljana, *Teorija in praksa* (4), 618-628.
- Smernice za izvajanje poslovnega modela partnerstva med javnim in zasebnim sektorjem pri izgradnji širokopasovnih povezav*. (2004). Ljubljana, Ministrstvo za informacijsko družbo, [http://mid.gov.si/mid/mid.nsf/V/K65746FEDAD17798AC1256F4D005832F9/\\$file/Smernice_javno_zasebno_partnerstvo.pdf](http://mid.gov.si/mid/mid.nsf/V/K65746FEDAD17798AC1256F4D005832F9/$file/Smernice_javno_zasebno_partnerstvo.pdf), dobljeno dne 18. 02. 2007.
- Umek, P., Areh, I. (2002). Policija v očeh policistov. 3. *Slovenski dnevi varstvoslovja*. Ljubljana, Visoka policijsko varnostna šola, 82.
- Umek, P., Selič, P., (1994). Dejavniki zadovoljstva pri delu v organih za notranje zadeve Republike Slovenije. *Policija*. Ljubljana, Ministrstvo za notranje zadeve.
- Topovšek, K. (2006). Kako motivirati zaposlene? Ljubljana, Inštitut za računovodstvo, http://www.iracunovodstvo.eu/ArticleInfo.aspx?article_id=388, dobljeno dne 9.12.2006.
- Zakon o dostopu do informacij javnega značaja. (2003). Ljubljana, *Uradni list RS*, št. 52/02.
- Zakon o javnih agencijah. (2004). Ljubljana, *Uradni list RS*, št. 51/04.
- Zakon o javnih uslužbencih. (2002). Ljubljana, *Uradni list RS*, 56/02.
- Zakon o javnih financah. (2002). Ljubljana, *Uradni list RS*, št. 56/02.
- Zakon o lokalni samoupravi. (2005). Ljubljana, *Uradni list RS*, št. 100/