

Sproščanje ustvarjalnih potencialov v Občinski upravi Občine Semič

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 je želja po razvoju v Občini Semič spodbudila iskanje lastnih potencialov za uspešno vodenje postopkov za pridobitev sofinancerskih sredstev za gradnjo infrastrukture?

Namen: Raziskati motivatorje za uspešnost Občine Semič pri pridobivanju sredstev za gradnjo infrastrukture.

Metoda:

1. Intervju z županom, županjo in tremi direktoricami občinske uprave, ki so sodelovali pri postopkih prijav in črpanju sredstev do leta 2010.
2. Študija primera: proučujemo uspešnost pri prijavih na javne razpise v obdobju od leta 2007 - 2010.

Rezultati: Želja po razvoju in ambicioznost ter visoki cilji župana in izredna usposobljenost in pripravljenost učenja direktoric občinske uprave so privedli do uspešnega koriščenja sofinancerskih sredstev in pospešili izgradnjo infrastrukture v Občini Semič.

Organizacija: Direktorica občinske uprave je kot vodja in uradnik na položaju tudi pripravljavec vlog na javne razpise.

Družba: Občina ima družbeno odgovornost skrbeti za infrastrukturo javnega pomena tako, da gradi, vzdržuje in upravlja z njo. Dodatna sredstva pridobiva preko javnih razpisov in s tem bogati občinsko premoženje, ki je na razpolago vsem občanom in širši skupnosti. Občina izvaja investicije na področju varstva okolja, ki so zaradi redke poseljenosti zelo drage, zato so dodatna sredstva nujna.

Originalnost: Tudi manjše občine se lahko uspešno postavijo ob bok večjim občinam s kakovostnejšim kadrom. Majhnost občinske uprave ne pomeni vedno pomanjkljivosti, ampak je ob primerni motivaciji lahko tudi prednost.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Dostop do razpoložljivih podatkov o uspešnosti črpanja s strani drugih občin je otežen, ker se le-ti ne predstavljajo javno.

Ključne besede: občina, razvoj, lastni potenciali, vodenje postopkov, viri, infrastruktura.

Tipologija COBISS: 1.04 strokovni članek.

1 Uvod

Raziskovalno vprašanje se glasi: »Ali je želja po razvoju v Občini Semič spodbudila iskanje lastnih potencialov za uspešno vodenje postopkov za pridobitev sofinancerskih sredstev za gradnjo infrastrukture? Kaj je spodbudilo direktorico občinske uprave (v nadaljevanju: direktorica), da je v sebi poiskala potrebne potenciale za kakovostno pripravo vlog in vodenje postopkov vse do pridobitve sofinancerskih sredstev?«

Namen in cilj je raziskati, kaj je bila motivacija, da je bila Občina Semič v vseh letih svojega obstoja uspešna pri pridobivanju sofinancerskih sredstev za gradnjo infrastrukture in je ves ta čas uspešno spodbujala primerne kadre, ki so ta cilj dosegali.

* Korespondenčni avtor.

Prejeto: 10. februar 2013; revidirano: 20. februar 2013; sprejeto: 13. junij 2013.

2 Teoretična izhodišča

Krovni zakon, ki določa delovanje občin kot lokalnih skupnosti, je Zakon o lokalni samoupravi (1993). V skladu z 2. členom občina v okviru ustave in zakonov samostojno ureja in opravlja svoje zadeve in izvršuje naloge, ki so nanjo prenesene z zakoni. 21. člen ji nalaga samostojno opravljanje lokalnih zadev javnega pomena, za kar pa ji z 20. členom dovoljuje, da poseduje, pridobiva in razpolaga z vsemi vrstami premoženja, ustanavlja in vodi javna podjetja ter določa svoj proračun.

Občina ima družbeno odgovornost skrbeti za infrastrukturo javnega pomena tako, da gradi, vzdržuje in upravlja z njo. Ker so sredstva, ki jih ima s strani države zagotovljena s primerno porabo za izvajanje osnovnih nalog premajhna, da bi jih lahko usmerjala v investicijske aktivnosti, s prijavo na različne javne razpise pridobiva dodatna sredstva in s tem bogati občinsko premoženje, ki je na razpolago vsem občanom in širši skupnosti.

Vloga občin je po državah približno enaka, je pa razlika v tem, kako občine pristopajo k zagotavljanju razvoja v lokalnem okolju. Geys, Heinemann in Kalb (2012) na primeru nemških občin ugotavljajo, da, kljub navidez homogeni institucionalni podobi, obstajajo bistvene razlike v učinkovitosti med občinami. (str. 1) Nadalje razmišljajo, da so še posebej manjše občine manj učinkovite, zato predlagajo programe, ki so usmerjeni v ločena proučevanja občin in v skupno sodelovanje med manjšimi občinami. (str. 8) Navajajo, da so nemške občine velike tja od 98 prebivalcev v občini Böllen, pa do 600.000 prebivalcev v občini Stuttgart. (str. 2) Glede na to so njihove ugotovitve pričakovane.

Prieto & Zofio (2001) navajata, da se tudi v Španiji od lokalnih oblasti pričakuje, da glede gradnje lokalne infrastrukture izpolnjujejo določeno raven kvantitete in kakovosti javnih storitev. Ugotavljata, da je država funkcije javnih storitev decentralizirala, vendar jih ni popolnoma prepustila občinam. (str. 43) Z namenom zagotavljanja kakovosti javnih storitev je država preko raziskave določila najprimernejši način financiranja investicij in opreme na lokalni ravni. Državni uradniki se na terenu prepričajo o obstoju, ravni in kakovosti infrastrukture, na podlagi česar država nato zagotavlja pomoč oz. sredstva za razvoj infrastrukture in opreme. (str. 54–55)

V želji zagotoviti svojim občanom kar najboljše pogoje bivanja, so občine velikokrat močno zainteresirane za izgradnjo infrastrukture, za katero v osnovi skrbi država ali zasebni interesi. Van Ooteghem et al. (2009) ugotavljajo, da je občina lahko gonilna sila za izgradnjo nove komunikacijske širokopasovne infrastrukture. Medtem, ko se operater širokopasovnih storitev osredotoča na direkten – finančni vidik, občino zanimajo predvsem socialne prednosti za svoje prebivalce, kar je izjemnega pomena v podeželskih predelih občin. (str. 391–392)

Na splošno velja prepričanje, da so manjše občine manj učinkovite pri zagotavljanju javnih storitev, saj so njihovi kadri manj kakovostni in ustvarjalni. Razporeditev ustvarjalne delovne sile, ki tvori nova znanja, je po razvojnih regijah Slovenije preučeval Ravbar (2007, str. 120 –

124): ugotovil je, da so ustvarjalni poklici skoncentrirani v Osrednjeslovenski regiji, delež teh poklicev na podeželju pa je bistveno manjši oz. jih v nekaterih majhnih občinah skoraj ni.

Ker so ustvarjalna delovna sila tudi visoki uradniki, je v manjših občinah nedvomno težje zagotoviti primerno kadrovske zasedbe, saj so mestna središča za razvoj kariere veliko bolj mikavna. A Ravbar (2007, str. 121) v svojem prispevku tudi ugotavlja, da je za ustvarjalne poklice zelo pomembna medsebojna povezanost in stiki med ljudmi, kar spodbuja nove kombinacije ustvarjalnih znanj, etično raznolikost in posledično razvoj.

Za ustvarjalnost, uspešnost in doprinos k razvoju pa 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. Torej, dobro počutje ni dragoceno le zaradi počutja samega, ampak je tudi ekonomsko koristno. Po Mulej in Kajzer (v Žižek, Mulej, & Treven, 2009, str. A126), so bistvene vrednote, ki jih izražamo s pojmom etika soodvisnosti. Ta pove, da drug drugega potrebujemo, da se vsak s svojimi razlikami dopolnjujemo in tako lažje pridemo do uspeha.

Dobro počutje je odlična podlaga za zadovoljstvo zaposlenih in zavzetost za opravljanje delovnih nalog na delovnem mestu. Zadovoljni zaposleni so nedvomno zelo motivirani za delo, ki ga opravljajo in zato tudi uspešni. V organizacijah, kjer so zaposleni bolj zavzeti in motivirani, se ustvari tudi do 200 % več donosa, kot v organizacijah kjer je zavzetost manjša (HR.COM, 2005 v Verle & Markič, 2010, str. 136). Po Draft (v Verle & Markič, 2010, str. 137) je najpomembnejše orodje za motiviranje delegiranje moči in možnost odločanja. Zaposlene najbolj motivira osebna izbira, kako opraviti določeno nalogo in uporabiti svojo kreativnost. Ljudje imajo namreč potrebo po samodokazovanju in se le tako lahko počutijo pomembne in uspešne. Da je temu tako, pa morajo natanko vedeti, kaj delajo in kaj bo rezultat njihovega dela in pri tem imeti možnost odločanja. Torej morajo videti smisel v svojem delu, saj je to pogoj za zavzetost in pripadnost. (str. 137)

Pomembni motivacijski dejavniki poleg že naštetih, 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)

V sklepu svoje raziskave Verle in Markič (2010, str. 143) 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.

Jo in Lee (2012, str. 200–205) poudarjata, da imanentna motivacija, kompleksnost naloge in zaupanje v organizacijo, pozitivno vplivajo na kreativnost zaposlenih, ne glede na to, kakšni stopnji stresa so zaposleni izpostavljeni.

Iz navedenih teoretičnih izhodišč, ki smo jih pridobili iz pregledane literature, za nadaljnje raziskovanje dejavnikov, ki so privedli do uspehov Občine Semič pri prijavi na javne razpise, razvijamo naslednje teze:

Teza št. 1: »Potreba po samouresničevanju in samodokazovanju na delovnem mestu je ključni dejavnik za uspešnost direktorice.«

Teza št. 2: »Odlično poznavanje različnih področij iz nabora delovanja občine in povezovanje znanj iz le-teh daje poročstvo za uspešno vodenje postopkov pridobivanja sredstev.«

Teza št. 3: »Kompleksnost nalog direktorice in strah pred neuspehom v povezavi z visokimi pričakovanji in zahtevami župana, so izzivi, ki ji dajo dodatno motivacijo.«

3 Uporabljeni metodi v raziskavi

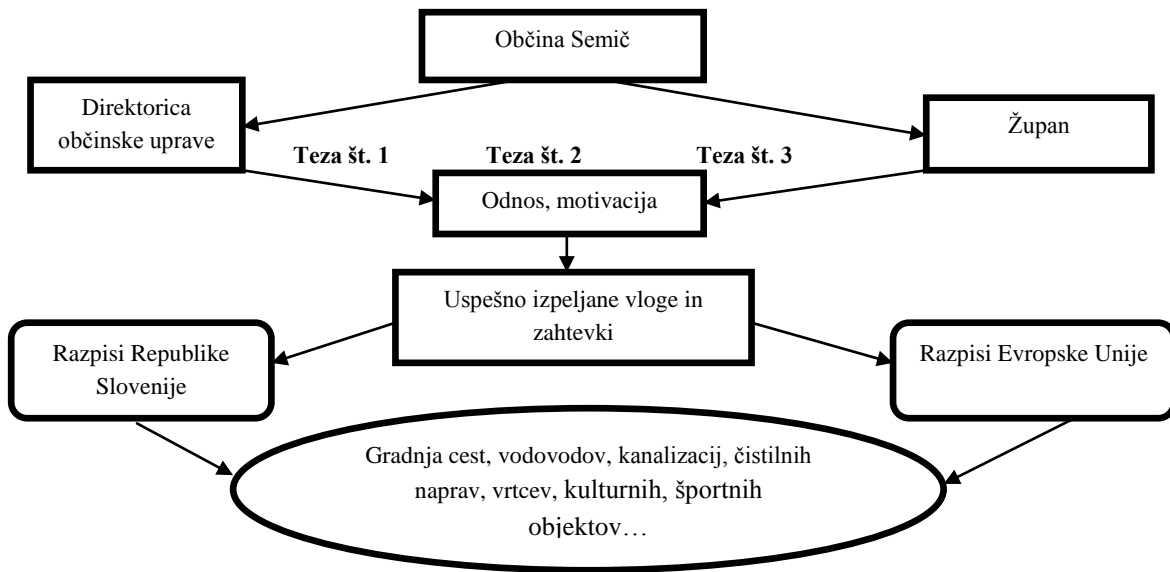
Podatke, s katerimi smo raziskali obravnavani pojav, smo zbrali s pomočjo dveh metod kvalitativne analize:

1. metoda intervjuja,
2. študija primera.

Metoda intervjuja je bila izvedena z županom, ki je od leta 1995 do 2010 vodil občino ter s tremi direktoricami, ki so se, vsaka v določenem obdobju, v času do leta 2012, ukvarjale s postopki priprave vlog na javne razpise in s pripravo zahtevkov za črpanja pridobljenih sredstev.

V študija primera smo preučevali uspešnost pri prijavi na javne razpise Evropske unije v obdobju od leta 2007 do leta 2010.

Slika 1 prikazuje potek raziskave.



Slika 1. Teoretični model raziskave (avtorjevo delo)

Pred začetkom raziskave (pred-empirična faza) smo si za raziskovalno področje izbrali Občino Semič in v okviru te določili področje zanimanja, in sicer vodenje postopkov za pridobitev sredstev za investicije v občini. Določili smo raziskovalni vprašanji in si zastavili cilj raziskave, torej najti motivatorje za uspešnost Občine Semič. Intervju (pol-strukturiran) je bil opravljen po predhodnem telefonskem dogovoru in na podlagi petnajstih usmeritvenih vprašanj, ki smo jih zastavili štirim intervjuvancem. Pridobljene odgovore posameznega intervjuvanca smo začeli obdelovati v empirični fazi raziskave tako, da smo jih zapisali in jih pripravili za urejanje (sestavili smo štiri transkripte). Nato smo sestavili skupni zapis (transkript) vseh štirih intervjujev in ga strukturirali glede na postavljena usmeritvena vprašanja. Izhajajoč iz usmeritvenih vprašanj smo dobili 15 enot kodiranja, iz katerih smo izluščili pojme, ki smo jih povezali s pridobljenimi referencami (odprto kodiranje). Ker so se nekateri pojmi pojavljali večkrat, smo pojme podobnega pomena združili in pridobili naslednje kategorije, ki predstavljajo širši pomen in že nakazujejo vsebino intervjujev:

1. Izgradnja lokalne infrastrukture.
2. Proračunski viri ne zadoščajo.
3. Dodatni viri so možni preko prijav na javne razpise.
4. Postopke vodi direktorica, ki jo usmerja ambiciozni župan.
5. Občani imajo možnost predlagati potrebe v svojem kraju.
6. Motiviranost direktorice za delo je velika. Ima dober pretok informacij, ve, da je cilj prijave dodatna infrastruktura. Zaveda se, koliko to pomeni ljudem. Je zadovoljna in izpolnjena, ker si je dokazala, da zna in zmore, zaradi tega dela z večjo zagnanostjo. Izziv je tudi odgovornost in strah, da ji prijave ne bi uspele in kako bi to sprejel župan ter občani.
7. Želja po uspehu je kljub pomanjkanju kadra velika.

V študiji primera smo preučevali uspešnost pri prijavih na javne razpise Evropske unije v obdobju 2007 - 2010. Šlo je za večje število prijav, pri čemer so bili viri gradiv predvsem primarni: vloge, zapisi, razpisne dokumentacije, pogodbe. Najpomembnejši vir, ki je nazorno pokazal primerjavo z drugimi slovenskimi občinami, je bil spletni podatek projekta Zlati kamen (2012), narejen po zaključnih računih občin. V tem seznamu je bila med 30. najuspešnejšimi občinami tudi Občina Semič, in sicer v samem vrhu uspešnosti, kar bo prikazano v poglavju Rezultati.

Pri pridobljenih podatkih intervjuja smo preverili, ali so pojmi in kategorije relevantni oz. katere bi morali zaradi ne relevantnosti izpustiti. Ugotovili smo, da so vsi pojmi in kategorije primerni za nadaljnje raziskovanje, s čimer smo naredili njihov dokončni izbor in jih definirali. V procesu odnosnega kodiranja smo poiskali naslednje relacije med kategorijami: potreba po gradnji infrastrukture; nezadostni viri; prijava na javne razpise, ki jih izvaja direktorica pod usmeritvijo ambicioznega župana; veselje občanov in zadovoljstvo zaposlenih; samoizpolnitev, motivacija; uspešnost pri črpanju sredstev RS in EU; veliko nove lokalne infrastrukture. Na podlagi pridobljenih ugotovitev smo oblikovali model raziskave in oblikovali tri teze, na podlagi katerih smo preko literature prišli do končnih ugotovitev raziskave.

Pri pridobljenih podatkih študije primera na spletni strani projekta Zlati kamen (2012) smo po ujemanju s podatki občine ugotovili, da so podatki relevantni in jih lahko uporabimo kot primer uspešnosti občine.

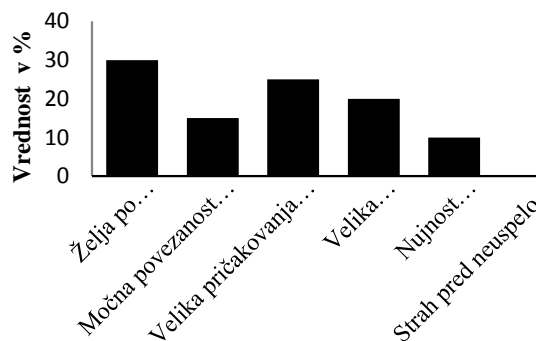
4 Rezultati raziskave

Predhodna dejanja so nas navedla na rezultat raziskave, ki nakazuje, da je uspešnost Občine Semič v veliki meri temeljila na uspešnosti in motiviranosti vsakokratne direktorice, ki je pripravljala vloge na javne razpise in opravljala vsa dejanja investicijskega inženiringa do pridobitve sredstev ter poročanja v zvezi z namensko porabo.

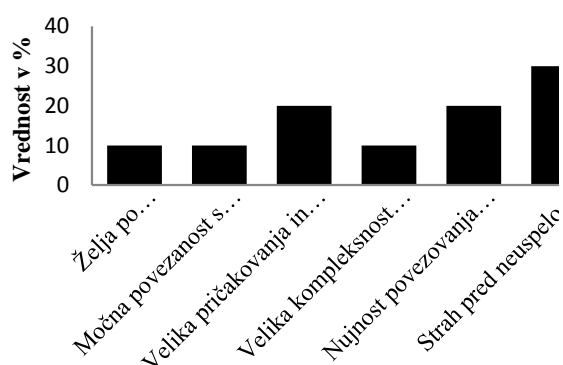
Na njeno motivacijo so pozitivno vplivali naslednji dejavniki:

1. Želja po samouresničevanju, po novih znanjih.
2. Močna povezanost s krajem in pričakovanji občanov.
3. Velika pričakovanja in zahteve župana/županje.
4. Velika kompleksnost nalog na delovnem mestu.
5. Nujnost povezovanja znanj iz različnih področij delovanja občine.
6. Strah pred neuspelo prijavo oz. morebitnimi napakami v procesu črpanja sredstev.

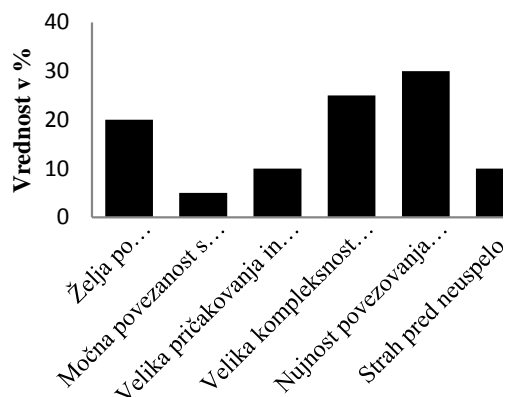
Navedeni dejavniki so v različnih obdobjih delovanja občine različno prispevali k motivaciji posamezne direktorice, kar smo prikazali s sliko 2, sliko 3 in sliko 4:



Slika 2. Prikaz motivatorjev v obdobju 1995 do 2000 (avtorjevo delo)



Slika 3. Prikaz motivatorjev v obdobju 2000 do 2010 (avtorjevo delo)



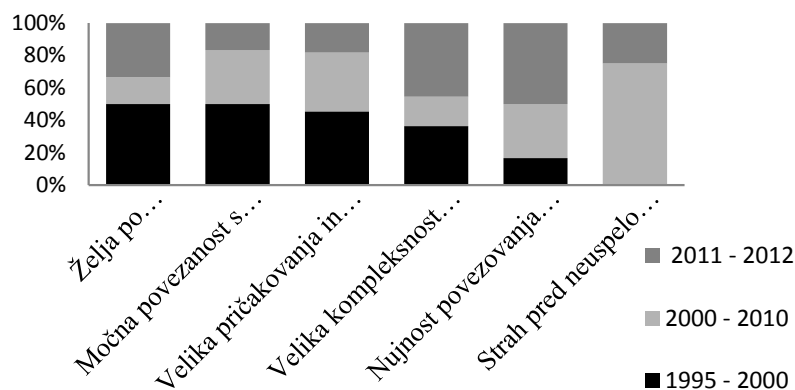
Slika 4. Prikaz motivatorjev v obdobju 2011 do 2012 (avtorjevo delo)

S sliko 5 smo prikazali prisotnost motivatorjev glede na obdobje delovanja občine:

V obdobju 1995 – 2000 je bil glavni motivator direktorice želja po samouresničevanju in novih znanjih v povezavi z velikimi pričakovanji in zahtevami takratnega župana.

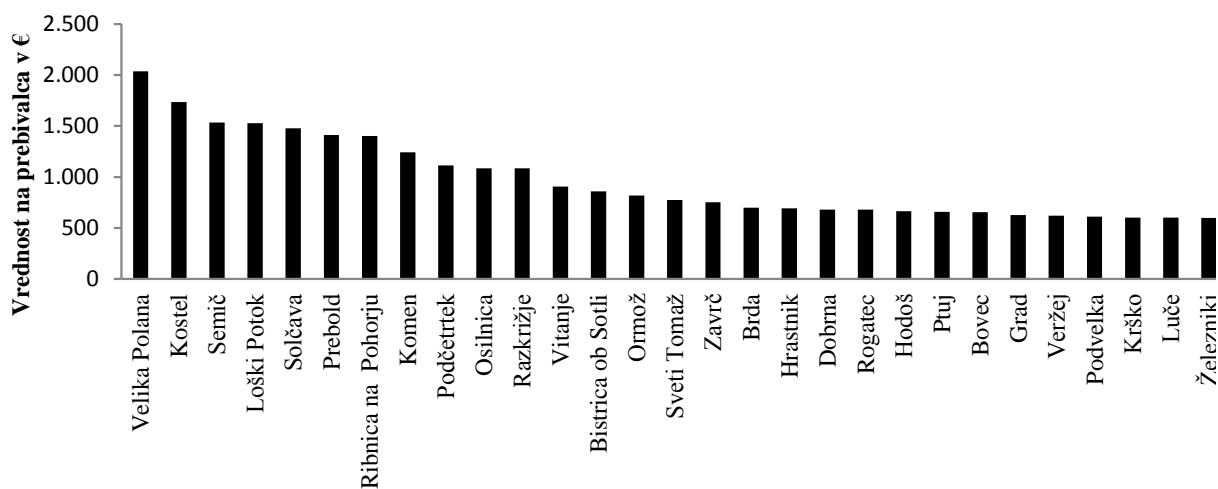
V obdobju 2000 – 2010 je bil glavni motivator direktorice strah pred neuspelo prijavo oz. morebitnimi napakami v procesu črpanja sredstev v povezavi z velikimi pričakovanji in zahtevami takratnega župana ter nujnostjo povezovanja znanj iz različnih področij delovanja občine.

V obdobju 2011 – 2012 je bil glavni motivator direktorice nujnost povezovanja znanj iz različnih področij delovanja občine v povezavi z veliko kompleksnostjo nalog na delovnem mestu.

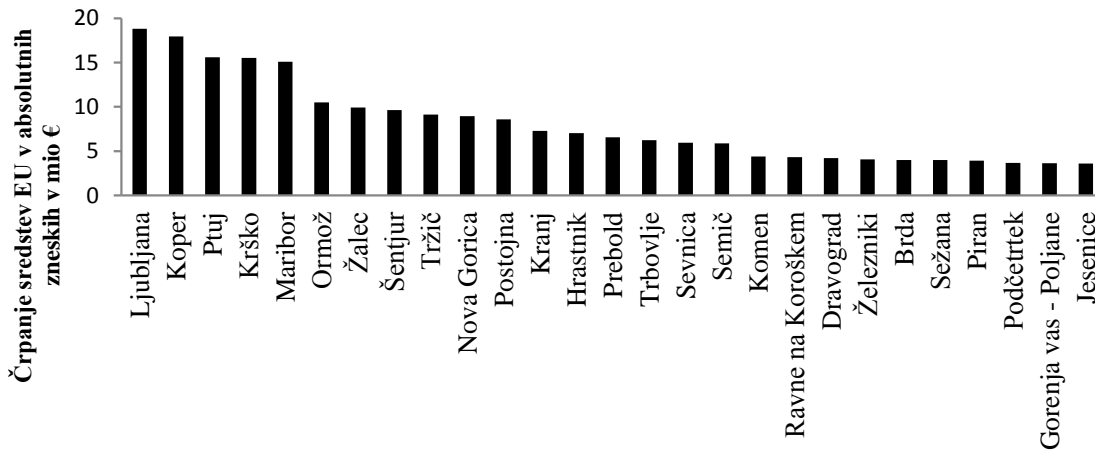


Slika 5. Prikaz prisotnosti posameznega motivatorja glede na obdobje delovanja Občine Semič (avtorjevo delo)

Uspešnost Občine Semič pri pridobitvi sredstev iz skladov Evropske unije v letih 2007 – 2010 smo primerjali z drugimi občinami v Sloveniji, pri čemer smo uporabili raziskavo projekta Zlati kamen. Le-ta je za črpanje evropskih sredstev v navedenem obdobje pokazala, da je bila Občina Semič v samem vrhu med 30. najuspešnejšimi občinami v Republiki Sloveniji: po pridobljenih sredstvih na prebivalca na 3. mestu, po absolutnem znesku pridobljenih sredstev pa na 17. mestu (Zlati kamen, 2012). Primerjavo smo prikazali v naslednjih diagramih na slikah 6 in 7:



Slika 6. Pridobljena sredstva EU v 30. najuspešnejših občinah RS v obdobju 2007 – 2010, gledano v € na prebivalca. Povzeto po Zlati kamen, 2012.



Slika 7. Pridobljena sredstva EU v 30. najuspešnejših občinah RS v obdobju 2007 – 2010, gledano v absolutnem znesku v mio €. Povzeto po Zlati kamen, 2012.

5 Razprava

Z raziskavo s pomočjo intervjujev in študije primera smo ugotovili, da je uspešnost Občine Semič v obdobju 1995 – 2012 v veliki meri temeljila na uspešnosti in motiviranosti vsakokratne direktorice, ki je bila, kot ključen kader v občinski upravi, tudi pripravljavec vlog na javne razpise in vodila vsa dejanja do uspešnega poročanja o namenski porabi sredstev. V različnih obdobjih delovanja občine so bili motivacijski dejavniki drugače razporejeni, kljub temu pa so direktorico, glede na značilnosti posameznega obdobja, še vedno dovolj močno spodbujali k uspešnosti.

Občina Semič spada med manjše občine, saj ima le okoli 3.900 prebivalcev. S svojimi uslužbenci opravlja vse naloge, ki so ji naložene z Zakonom o lokalni samoupravi (1993). Občinski uslužbenci bivajo v okolju, kjer so tudi zaposleni, zato čutijo pripadnost kraju in občanom. Raziskava je pokazala, da je ta pripadnost spodbudila direktorico k večji uspešnosti, na njeno delo pa so vplivali še številni drugi motivacijski dejavniki.

Draft (2010, v Verle & Markič, 2010, str. 137) razmišlja, da zaposlene najbolj motivira osebna izbira, kako opraviti določeno nalogo in uporabiti svojo kreativnost, ker meni, da imajo ljudje potrebo po samodokazovanju in se le tako lahko počutijo pomembne in uspešne. Zato pa morajo natanko vedeti, kaj delajo in kaj bo rezultat njihovega dela ter pri tem imeti možnost odločanja. Direktorica je to natanko vedela, zato je že ob prijavi predvidela vse aktivnosti, ki so bile potrebne za njeno uspešno realizacijo. Ravno zato je povezovanje znanj iz različnih področij delovanja občine doprineslo k njenemu uspehu.

Da je pomemben motivator tekmovanje s samim seboj ugotavljata Lipičnik in Možina (v Stanonik, 2007, str. 42), še posebej, če človek tekmuje z namenom, da določene cilje preseže. Vsak zaposleni ima po njenem mnenju misli o svojih zmožnostih, sposobnostih in znanju, ki jih želi preko svojega dela potrditi. Rezultati raziskave govorijo, da je bil v obdobju 1995 –

2000 pomemben motivator samouresničevanje in želja po novih znanjih, ki pa ima v obdobju 2011 – 2012 zopet zelo pomembno vlogo.

Verle in Markič (2010, str. 143) vidita uspešnost organizacije ne le v motiviranih zaposlenih, ampak tudi v vodilnih ljudeh, ki jim znajo prisluhniti in jih spodbujati. Raziskava je pokazala, da je bil pomemben element razvoja in uspešnosti občine tudi njen župan, njegove zahteve in pričakovanja in tako vse do leta 2011 tudi nezanemarljiv motivator.

Jo in Lee (2012, str. 200–205) ugotavljata, da na kreativnost zaposlenih vpliva tudi kompleksnost naloge, ne glede na to, kakšni stopnji stresa so zaposleni izpostavljeni. Naša raziskava je pokazala, da je imela kompleksnost nalog direktorice kar velik doprinos k uspešnosti v obdobjih 1995 – 2000 ter 2011 – 2012. V obdobju 2000 – 2010 je bila motivacija iz tega naslova nekoliko manjša, bistveno pa je izstopal doprinos stresa oz. strahu pred neuspelo prijavo in morebitnimi napakami v procesu črpanja.

Z raziskavo smo ugotovili, da je bila potreba po samouresničevanju in novih znanjih najbolj zastopana pri direktorici v obdobju 1995 – 2000, bila v obdobju do leta 2011 nekoliko manj izrazita in ponovno pomembna v obdobju 2011 – 2012. Direktorica v prvih letih delovanja občine je imela močno željo, da bi se preizkusila in osvojila čim več novih potrebnih znanj, saj se drugače ne bi podala v povsem novo delovno okolje, v katerem je bilo potrebno orati ledino. Direktorica v obdobju 2000 – 2010 je prišla na že zastavljeno pot, zato ta potreba ni bila tako izrazita. So pa njeno obdobje močno zaznamovale prijave na razpise EU, kar je pomenilo povsem nov pristop in način dela, veliko bolj odgovoren in nepredvidljiv. Obseg in zahtevnost nalog sta z leti naraščala in direktorici v obdobju 2011 – 2012 je ponovno zelo pomembna motivacija pridobitev novih znanj in izpolnitev lastnih pričakovanj. Glede na navedeno postavljeno tezo št. 1, ki pravi: »Potreba po samouresničevanju in samodokazovanju na delovnem mestu je ključni dejavnik za uspešnost direktorice.«, lahko potrdimo.

Izkazalo se je, da je poznavanje in povezovanje znanj iz različnih področij delovanja občine nujno in je spodbujalo direktorice v vseh treh obdobjih k uspešnosti, pri čemer se potreba po tem dejavniku kaže naraščajoče iz obdobja v obdobje. To je razumljivo, saj so postopki in zakonske podlage vedno bolj zahtevni in obsežni. Glede na to lahko potrdimo tudi tezo št. 2, ki se glasi: »Odlično poznavanje različnih področij iz nabora delovanja občine in povezovanje znanj iz le-teh daje poročstvo za uspešno vodenje postopkov pridobivanja sredstev«.

Ugotovili smo, da je izziv za večjo uspešnost tudi kompleksen nabor nalog in obveznosti, ki ob visokih pričakovanjih in zahtevah župana, direktorico zelo obremenijo in jo v določenih trenutkih pripeljejo tudi v stanje, ko so njene zmogljivosti na samem robu, vendar jo še vedno dovolj motivirajo. V vseh obdobjih delovanja občine je kompleksnost nalog pomembno in pozitivno vplivala na njeno motivacijo, pri čemer je bilo v obdobju 2000 – 2010 bolj poudarjen strah, da ne bi naredila napake, zaradi česar bi bila občina ob odobrena sredstva.

Ugotavljamo, da je bil v tem obdobju strah stresni dejavnik in kljub vsemu še vedno motivator. S tem potrjujemo tudi tezo št. 3, ki pravi: »Kompleksnost nalog direktorice in strah pred neuspehom v povezavi z visokimi pričakovanji in zahtevami župana, so izzivi, ki ji dajo dodatno motivacijo«.

6 Zaključek

Temelj uspešne občine so njeni zaposleni. V Občini Semič je ključen kader direktorica, ki opravlja vsa najodgovornejša opravila, zato je njena uspešnost močno povezana z motivacijskimi dejavniki, ki jo spodbujajo h kreativnosti. Intenzivnost le-teh je veliko odvisna od značilnosti posameznega obdobja delovanja občine. Pomemben rezultat raziskave je ugotovitev, da je bila zaradi motiviranosti direktorice Občina Semič, v obdobju od 1995 – 2012, uspešna pri pridobivanju sredstev za investicije.

Direktorica je, kljub kompleksnosti nalog ter visokim pričakovanjem župana in občanov, v sebi našla dovolj ustvarjalnih potencialov ter dokazala sebi in okolju, da v občino lahko pripelje številna dodatna sredstva, pomembna za razvoj javne infrastrukture. Ta raziskava bo občinski upravi pomagala razumeti njeno vlogo pri pridobitvi sredstev za investicije v infrastrukturne objekte občine, tako v sedanjem, kot tudi v prihodnjem obdobju.

Občina ima družbeno odgovornost skrbeti za infrastrukturo javnega pomena tako, da gradi, vzdržuje in upravlja z njo ter jo tako daje v uporabo vsem občanom in širši skupnosti. Največkrat izvaja investicije na področju varstva okolja, ki so zaradi redke poseljenosti zelo drage, zato je pridobitev dodatnih sredstev za izvedbo le-teh nujna.

Možnosti za nadaljnje raziskovanje je veliko, pri čemer bi bila zanimiva tudi primerjava uspešnosti prijav na javne razpise med občinami Bele krajine: Črnomljem, Metliko in Semičem. Omejitve raziskave se kaže v dostopu do razpoložljivih podatkov o uspešnosti črpanja sofinancerskih sredstev s strani drugih občin, ker se ti podatki ne predstavljajo javno.

Reference

1. Geys, B., Heinemann, F., & Kalb, A. (2012). Local Government Efficiency in German Municipalities. *Raumforschung und Raumordnung*, oktober 2012, 1-11. doi:10.1007/s13147-012-0191-x.
2. 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. James J. (Jong Hyuk) Park et al. (eds.), *Human Centric Technology and Service in Smart Space* (str. 199–206). Dordrecht: Springer Netherland.
3. Prieto, A. M., & Zofio, J. L. (2001). Evaluating Effectiveness in Public Provision of Infrastructure and Equipment: The Case of Spanish Municipalities. *Journal of Productivity Analysis*, 15(1), 41–58.
4. Ravbar, M. (2007). Geografija človeških virov v Sloveniji – pomen ustvarjalnih socialnih skupin za regionalni razvoj. *Geografski vestnik*, 79(2), 119–128.
5. Stanonik, M. (2007). *Motivacija javnih uslužbencev v državni upravi in lokalni samoupravi*. (Diplomsko delo). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
6. Šarotar Žižek, S., Mulej, M., & Treven, S. (2009). Dobro počutje/subjektivna blaginja sodelavcev kot bistveni dejavnik prehoda v inovativno družbo. *Organizacija*, 42(3), A 122–A 131.

7. Van Ooteghem, J., Lannoo, B., Casier, K., Verbrugghe, S., Tanghe, E., Joseph, W., ... Demeester, P. (2009). Municipalities as a Driver for Wireless Broadband Access. *Wireless Personal Communications*, 49(3), 391–414.
8. Verle, K., & Markič, M. (2010). Procesna organiziranost in zadovoljstvo zaposlenih. *Management*, 5(2), 131–147.
9. *Zakon o lokalni samoupravi*. (2013). IUS-INFO. Pridobljeno 6. 1. 2013, na <http://www.iusinfo.si/Zakoni/Besedilo.aspx?SOPI=Z93A45AS>.
10. Zlati kamen. (2012, 13. februar). *Najuspešnejši pri črpanju evropskih sredstev so v Veliki Polani*. Pridobljeno 7. 1. 2013, na <http://www.zlatikamen.si/clanki/regije-in-obcine/najuspesnejši-pri-črpanju-evropskih-sredstev-so-v-veliki-polani/>.

Priloga: Usmeritvena vprašanja intervjujev

1. Kakšno je bilo stanje lokalne infrastrukture v začetku delovanja Občine Semič?
2. Kaj ste si zastavili za cilj, ko ste pričeli z delovanjem občine?
3. Ali ste imeli v proračunu dovolj virov za izgradnjo?
4. Kje ste videli glavne vire za izgradnjo infrastrukture?
5. Ali ste imeli na voljo dovolj usposobljenega kadra za pripravo vlog na javne razpise?
6. Kakšna je bila motivacija, da so zaposleni nadgradili svoje znanje, da so bili kos zahtevam javnih razpisov?
7. Kakšne so bile nagrade za zaposlene ob uspešno izpeljanem postopku sofinanciranja in izgradnje določene infrastrukture?
8. Katero infrastrukturo ste zgradili s pridobljenimi sredstvi?
9. Ali so imeli občani možnost predlagati občinskemu vodstvu potrebe v svojem okolju?
10. Kdo je skrbel za finančni inženiring do nakazila sofinancerskih sredstev v občinski proračun?
11. Ali glede na črpanje sredstev vidite prednost ali pomanjkljivost v tem, da je Občina Semič manjša občina?
12. Kakšno povezavo vidite med velikostjo občine in uspešnostjo črpanja sredstev?
13. Je po vašem mnenju pomembna velikost občinske uprave za uspešnost kandidiranja za sofinancerska sredstva?
14. Ali menite, da je bila Občina Semič uspešna v črpanju sofinancerskih sredstev v letih svojega obstoja?
15. Kaj je po vašem mnenju bilo ključno za uspešnost črpanja sredstev RS in EU?

Polona Kambič je leta 2000 diplomirala na Visoki šoli za upravljanje in poslovanje v Novem mestu, smer Upravljanje in poslovanje. S predhodnimi štirinajstimi 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:

Title: The Release of Creative Potentials in Municipal Administration of Municipality Semič

Research Question (RQ): Did the desire for development boost the search of own potentials to successfully manage procedures in acquiring co-financing of funds for the construction of infrastructure?

Purpose: To research the motivators for successful acquisition of funds for the construction of infrastructure in Municipality Semič.

Method:

1. Interviews with the mayors and three directors of the municipal administration who participated in procedures for applying and drawing on funds up to the year 2010.
2. Case study: the study of successful applications for public tenders in the period from 2007 to 2010.

Results: A desire for development, ambition, and high goals set out by the mayor as well as the outstanding qualifications and eagerness to learn by the directors of the municipal administration had resulted in successful use of co-financing funds and at the same time accelerated the construction of infrastructure in Municipality Semič.

Organization: The director of municipal administration is as a leader and an official in position also a preparer of applications for public tenders.

Society: The municipality holds a social responsibility to take care of the infrastructure of public importance by building, maintaining, and managing it. By gaining additional funds through public tenders the municipality enriches municipal estate which is available for all citizens and its wider community. It also performs investments for the protection of the environment, which are due to a low population density, very expensive; therefore, additional funds are of high importance.

Originality: Even smaller municipalities can be shown to be as equal to larger municipalities with more qualified staff. Smaller municipal administrations are not always a disadvantage, but on the contrary, with proper motivation it can be perceived as an advantage.

Limitations/Future Research: Access to available data on the success of drawing funds from other municipalities is limited as such data is not open to public.

Keywords: municipality, development, own potentials, managing procedures, resources, infrastructure.